



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Estudios Internacionales

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de
Licenciado en Estudios Internacionales, mención bilingüe en
Comercio Exterior

**PLAN PARA LA MEJORA COMPETITIVA DE
LA EMPRESA NUAMA CON MIRAS A SU
INTERNACIONALIZACIÓN**

Autor:

**Esteban Alexander Mendieta Velasco; Santiago Javier Padrón
Cedeño**

Director:

Ing. Antonio Torres Dávila

**Cuenca – Ecuador
2020**

DEDICATORIA

A mis padres.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi familia, mis padres Nancy y Remigio y mi hermana Pamela por estar siempre presentes y apoyarme cuando más lo he necesitado. Gracias a ellos he podido vencer las adversidades que se han presentado durante este largo camino y me han guiado en la dirección correcta para cumplir las metas y objetivos que me he propuesto. Sin ellos este esfuerzo no habría sido posible.

AGRADECIMIENTO

A mis padres.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi director de tesis el Ing. Antonio Torres, por compartir conmigo sus conocimientos que han sido fundamentales, no solo para la elaboración de este trabajo, sino que también durante toda la carrera universitaria, lo considero un gran mentor para mí.

De igual manera, agradezco a todos mis compañeros de estudio con los que compartí cuatro años de mi vida, especialmente a mis compañeros más cercanos, Marissa, Sofía, Annie, Denisse, Sofía, Caro, Juliana, Amanda, Paz, Carlos, Edgar, Mateo, Jonathan y a mi gran amigo y compañero de tesis Esteban, sin ellos mi experiencia universitaria, no habría sido la misma.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se centra en la elaboración de un plan de mejoras internas para la MIPYME del cantón Cuenca, Nuama. La empresa se dedica a la elaboración y comercialización de galletas hechas con quinua y amaranto. Este plan, pretende mejorar la competitividad de la empresa para fortalecerse en el entorno local; y marcar directrices para una posible internacionalización. En primer lugar, se realizó un diagnóstico tomando en cuenta los factores críticos de éxito; es decir sus actividades en el área administrativa, financiera, productiva y de mercadeo. Posteriormente, se elaboró el plan de mejoras internas, enfocado en el departamento de marketing. La estrategia principal que se usó fue la de marketing digital; esto debido al alcance y reducción de costes que presenta la misma. Después, se dio inicio al plan de acción con la mejora de la imagen corporativa; para esto se rediseñó el logo de la empresa, y el empaque de las galletas. Finalmente, se pudo medir los resultados de este primer paso, mediante una encuesta de aceptación de la nueva imagen de la empresa.

Palabras Clave: comercio internacional, factores críticos de éxito, imagen corporativa, marketing digital, plan de mejora competitiva.

ABSTRACT

This research work focuses on the elaboration of an internal improvement plan for the Micro Small and Medium Enterprises (MSMEs) called "Nuama" located in Cuenca. The company is dedicated to the production and marketing of cookies made with quinoa and amaranth. This plan aims to improve the competitiveness of the company, to strengthen itself in the local environment; and set guidelines for possible internationalization. First, a diagnosis was made taking into account the critical success factors that refer to the activities of the administrative, financial, productive and marketing areas. Subsequently, the internal improvement plan focused on the marketing department, was developed. The main strategy used was digital marketing, this was due to the scope and cost reduction it presents. Then, the action plan began with the improvement of the corporate image. For this, the company logo and the packaging of the cookies were redesigned. Finally, the results of this first step were measured through an acceptance survey of the new image of the company.

Key Words: competitive improvement plan, corporate image, critical success factors, digital marketing, international trade.

ÍNDICE

Índice de Contenido

DEDICATORIA.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT	VII
CAPÍTULO 1.....	16
1.1. Definición de Comercio Internacional	16
1.2. Teoría sobre las MIPYMES	16
1.3. Teorías del comercio exterior	17
1.3.1. Teoría de la ventaja absoluta	17
1.3.2. Teoría de la ventaja comparativa.....	18
1.3.3. Modelo de Heckscher y Ohlin.....	19
1.3.4. Paradoja de Leontief.....	20
1.3.5. El Diamante de Porter.....	21
1.3.6. Teoría sobre la internacionalización.....	21
1.3.7. Modelo UPPSALA.....	22
1.3.8. Teoría de las dimensiones culturales de Hofstede.....	24
1.3.9. Modelo Born Global.....	25
1.4. Análisis del Sector Alimentario de Cuenca.....	26
1.5. Definición y composición del Lienzo Canvas.....	27
1.5.1. Área de Infraestructura	27
1.5.2. Área de Oferta	27
1.5.3. Área de Clientes.....	27
1.5.4. Área de Finanzas	28
CAPÍTULO 2.....	31
2.1. Proceso de selección de la empresa.....	31
2.2. Introducción de la empresa seleccionada	32
2.3. Factores críticos a tomar en cuenta para el diagnóstico	34
2.3.1. Factor administrativo:.....	34
2.3.2. Factor financiero.....	34
2.3.3. Factor de producción	35
2.3.4. Factor mercadeo	35
2.4. Diagnóstico de la situación actual de la empresa.	35
2.4.1. Entrevista al propietario de Nuama	35

2.4.2.	Diagnóstico de la MIPYME Nuama en el Ministerio de Industrias.....	37
2.4.3.	Autoevaluación: estado de desarrollo del proyecto.....	38
2.4.4.	Área Administrativa	38
2.4.5.	Área financiera	39
2.4.6.	Área de mercadeo	40
2.4.7.	Área de producción.....	42
2.4.8.	Tabla de decisiones.....	42
2.4.9.	Nivel de Innovación.....	43
2.5.	Resultados de las capacitaciones y talleres gestionados con el Ministerio de Industrias	44
2.5.1.	Diagnóstico de Nuama en base al Lienzo Canvas.....	44
2.5.2.	Área de clientes	44
2.5.3.	Área de oferta	45
2.5.4.	Área de infraestructura	45
2.5.5.	Área de finanzas	46
2.5.6.	Test de potencial exportador, ExportAudit.....	47
2.5.7.	Cuestionario por departamentos de la empresa.	49
2.5.8.	Área administrativa.....	49
2.5.9.	Área financiera	51
2.5.10.	Área de producción.....	52
2.5.11.	Área de ventas	54
2.5.12.	Resumen del Expor Audit.	55
2.5.13.	Taller Mi Primera Certificación INEN.....	56
2.5.14.	Conclusiones Taller Mi primera certificación INEN	58
2.6.	Conclusiones.....	58
CAPÍTULO 3.....		59
3.1.	Plan estratégico para la mejora competitiva de Nuama.....	59
3.2.	Plan de mejoras con enfoque local	59
3.2.1.	Plan de mejoras del área administrativa	59
3.2.2.	Definición y propuesta de la misión para Nuama.....	59
3.2.3.	Definición y propuesta de la visión para Nuama.....	60
3.2.4.	Objetivos de Nuama	60
3.2.5.	Objetivo general	60
3.2.6.	Objetivos específicos	60
3.2.7.	Metas	61
3.2.8.	Políticas internas.....	61
3.2.9.	Política de calidad.....	61
3.2.10.	Política de vestimenta.....	62
3.2.11.	Política ambiental	62
3.2.12.	Política de salubridad	62
3.2.13.	Organización empresarial	62
3.2.14.	Responsabilidades de los departamentos de Nuama	63
3.3.	Plan de mejoras área de marketing	65

3.3.2.	Niveles de producto	65
3.3.3.	Producto base.....	66
3.3.4.	Producto real.....	66
3.3.5.	Producto aumentado	66
3.3.6.	Análisis de la competencia	67
3.3.7.	Análisis de Quinoa Fit	67
3.3.8.	Análisis de Wipala Snacks	69
3.4.	Análisis PESTEL Ecuador.....	70
3.4.1.	Análisis Político.....	70
3.4.2.	Análisis Económico.....	73
3.4.3.	Análisis Social:	79
3.4.4.	Análisis Tecnológico	80
3.4.5.	Análisis Ambiental	82
3.4.6.	Análisis Legal:.....	83
3.4.7.	Conclusiones del análisis PESTEL	84
3.5.	Estrategia de Marketing.....	84
3.5.1	Definición y propuesta de la declaratoria de posicionamiento.....	85
3.5.2	Enfoque de la estrategia de marketing.....	85
3.5.3	Marketing digital	85
3.5.4	Elementos del marketing digital	86
3.5.5	Plan de acción.....	87
3.6	Resultados del plan de mejoras internas.....	96
3.7	Manual de Identidad Corporativa.....	96
3.7.1	Aspectos a tomar en cuenta para el diseño de la imagen corporativa de Nuama96	
3.7.2	Presentación del nuevo logo de Nuama.....	99
3.7.3	Concepción de diseño	100
3.7.4	Paleta de colores.	100
3.7.5	Presentación del empaque	101
3.7.6	Concepción de diseño del empaque	101
3.7.7	Aplicaciones del logotipo	102
3.8	Medición de resultados.....	104
3.8.1	Encuesta de percepción de marca.....	104
3.8.2	Conclusiones de resultados obtenidos de la encuesta comparativa.....	104
3.9	Análisis PESTEL de la Unión Europea a considerar en la internacionalización de las MIPYMES del Azuay	105
3.9.1	Análisis Político.....	106
3.9.2	Análisis Económico.....	109
3.9.3	Análisis Social	115
3.9.4	Análisis Tecnológico	117
3.9.5	Análisis Ambiental	119
3.9.6	Análisis Legal:.....	120
3.9.7	Selección de mercado objetivo	122
3.10	Conclusiones del capítulo.....	125

CONCLUSIONES.....	127
RECOMENDACIONES	130
BIBLIOGRAFÍA	133
ANEXOS.....	141

Índice de tablas

Tabla 1. Clasificación de las MIPYMES	17
Tabla 2. Ventaja absoluta: factores de la producción	18
Tabla 3. Ventaja absoluta: intercambio de los factores de la producción	18
Tabla 4. Información general de la empresa.....	32
Tabla 5. Autoevaluación del área administrativa	39
Tabla 6. Autoevaluación área financiera	40
Tabla 7. Autoevaluación área de mercadeo.....	41
Tabla 8. Autoevaluación área de producción	42
Tabla 9. Tabla de decisiones.....	42
Tabla 10. Nivel de innovación.....	43
Tabla 11. Tabla de decisiones del nivel de innovación	44
Tabla 12. Lienzo Canvas sección clientes	44
Tabla 13. Lienzo Canvas sección oferta.....	45
Tabla 14. Lienzo Canvas sección infraestructura.....	46
Tabla 15. Lienzo Canvas sección finanzas	46
Tabla 16. Export Audit	48
Tabla 17. Export Audit área administrativa.....	49
Tabla 18. Export Audit área financiera	51
Tabla 19. Export Audit área de producción.....	53
Tabla 20. Export Audit área de ventas	54
Tabla 21. Tabla resumen de Export Audit.....	55
Tabla 22. Mi Primera Certificación INEN	56
Tabla 23. Parámetros para el Índice de facilidad para hacer negocios del Doing Business (Ecuador)	71
Tabla 24. Canasta básica familiar: grupos, costos e ingreso familiar.....	77
Tabla 25. Evolución canasta familiar: 2019 - 2020.....	78
Tabla 26. Plan de acción.....	88
Tabla 27. Tabla resumen de plan de acción.....	91
Tabla 28. Importaciones de la Unión Europea a nivel mundial por partida arancelaria	113
Tabla 29. Importaciones de la Unión Europea desde Ecuador por partida arancelaria	113
Tabla 30. Proyecciones de crecimiento del PIB por regiones	114

Tabla 31. Matriz de criterios para selección de mercado objetivo	124
Tabla 32. Matriz cuali-cuantitativa para selección de mercado objetivo	124

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama sugerido a la empresa.....	63
Figura 2. Niveles de producto.....	67
Figura 3. Logo de Quinoa Fit	68
Figura 4. Imagen de página web de Wipala Snacks	70
Figura 5. Índice de facilidad para hacer negocios en Ecuador	72
Figura 6. PIB de Ecuador y su composición por sectores	75
Figura 7. Índices de Ecuador	76
Figura 8. Índice Global de innovación Ecuador	81
Figura 9. Marketing mix	87
Figura 10. Propuesta del nuevo logo de Nuama.....	99
Figura 11. Propuesta de nuevo empaque para Nuama.....	101
Figura 12. Aplicación de la marca en fundas ecológicas	102
Figura 13. Aplicación de la marca en productos de socios potenciales	103
Figura 14. Aplicación de la marca en elementos de oficina.....	103
Figura 15. Índice de facilidad para hacer negocios Unión Europea	108
Figura 16. PIB mundial	110
Figura 17. Exportaciones de Ecuador a nivel mundial.....	112
Figura 18. Compras online por porcentaje de individuos en la Unión Europea.....	118
Figura 19. Selección de mercado objetivo.....	125

Índice de Anexos

ANEXO 1. Visita a la empresa para Mi Primera Certificación INEN	141
ANEXO 2. Encuesta comparativa sobre percepción de la marca	141
ANEXO 3. Resolución ARCOSA-DE-OXX-2017-JCGO.....	145

CAPÍTULO 1

1.1. Definición de Comercio Internacional

La industrialización e interconexión en la cual el mundo está inmerso hoy en día, ha generado un crecimiento de los mercados a nivel global, en este sentido el comercio exterior se ha dinamizado a tal punto que el flujo de bienes y servicios es cada vez mayor. Así, el comercio exterior se define como toda actividad económica en donde se intercambian bienes, servicios y capitales por parte de un país con el resto del mundo, todo esto en un margen regulado por acuerdos comerciales y normas internacionales. Mientras que el comercio internacional es toda actividad económica regulada por normas internacionales donde participan todos los países del mundo entre sí (Román, 1999).

1.2. Teoría sobre las MIPYMES

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) define a las MIPYMES de la siguiente manera: micro, pequeña y mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.

Las MIPYMES, cuyos criterios de constitución están establecidos por la Comunidad Andina de Naciones (CAN), cumplen un rol primordial en la economía a nivel mundial, ya que representan en promedio el 80% de los negocios, generan el 70% del empleo y participan en el 50% de la producción. A continuación, se muestra las algunas características y clasificación de las MIPYMES (Grupo Enroke, 2019).

- El capital es proporcionado por un grupo reducido de personas que establecen una sociedad.
- La empresa en algunos casos es de carácter familiar y los dueños de la misma son los que la administran.
- El Estado tiende proporcionar beneficios fiscales a dichas empresas, ya que se consideran las mayores fuentes generadoras de empleo (Grupo Enroke, 2019).

Tabla 1. *Clasificación de las MIPYMES*

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Personal ocupado	1 - 9	10 - 49	50 - 99	100 - 199
Valor bruto de las ventas anuales en USD.	≤ a 100.000	100.001 a 1,000.000	1,000.001 a 2,000.000	2,000.001 a 5,000.000

Fuente: Comunidad Andina de Naciones, 2009

Elaborado: Autores

Según el Catastro del RUC del Servicio de Rentas SRI2016, en el Ecuador existen 32.899 MIPYMES de las cuales el 33% pertenecen al sector del comercio al por mayor y menor, el 17% a servicios diversos, el 10% al sector de industrias manufactureras, el 9% al sector de construcción, el sector transporte abarca el 6% y el resto de actividades ocupan el 25%. Por otra parte, cabe mencionar que el porcentaje de los trabajadores que reciben capacitación laboral en Ecuador es del 12%, lo cual está por debajo del promedio de toda la región que es 14% (Ministerio de Industrias y productividad , 2015).

1.3. Teorías del comercio exterior

1.3.1. Teoría de la ventaja absoluta

A lo largo de la historia se han postulado y desarrollado diferentes teorías sobre el comercio exterior. En primer lugar, la teoría de la ventaja absoluta planteada por Adam Smith en su libro *La riqueza de las naciones*, sostiene que cada país debería especializarse en los bienes que pueda producir de manera más eficiente, es decir en aquellos que tenga una ventaja absoluta, e importar los bienes que no pueden producirse de esta manera (Smith, 1776). Para esto, se toma en cuenta los factores de producción o *input* (horas de trabajo, hectáreas de terreno, etc.) para producir la mayor cantidad de productos terminados u *output*. Por ejemplo:

En Canadá se pueden producir tres toneladas de arroz o dos automóviles por cada factor de producción o *input*. Mientras que Japón puede producir una tonelada de arroz y cuatro de automóviles con un factor de producción. Es por eso que, Canadá tiene la ventaja absoluta en la producción de arroz (3-1) y Japón tiene la ventaja absoluta en la producción de Automóviles (4-2). De acuerdo a la teoría de la ventaja absoluta, ambos países deberían destinar sus recursos al producto en el que son más eficientes para que utilicen la menor cantidad posible de unidades de producción o *input* y puedan realizar un intercambio entre sí de las unidades finales u *output*.

Tabla 2. *Ventaja absoluta: factores de la producción*

Producto	Canadá	Japón
Toneladas de arroz	3	1
Automóviles	2	4

Fuente: Riqueza de las naciones

Elaborado: Autores

Canadá tendría un excedente de tres toneladas de arroz y Japón un excedente de cuatro automóviles que pueden intercambiar. En este caso, el productor de arroz recibe 1.3 automóviles por cada tonelada de arroz, que representa un 0.6 más que lo que recibiría de un fabricante nacional; de la misma manera, los fabricantes de automóviles reciben 0.75 toneladas de arroz por cada automóvil vendido, es decir 0.25 toneladas más de lo que recibiría en el mercado nacional. Ambas naciones han ganado gracias al intercambio. Las cantidades de productos terminados por cada unidad de producción se presentan a continuación (Cantos, 2016).

Tabla 3. *Ventaja absoluta: intercambio de los factores de la producción*

Producto	Canadá	Japón
Toneladas de arroz	3	3
Automóviles	4	4

Fuente: Riqueza de las naciones

Elaborado: Autores

La teoría también sostiene que, el mercado no tiene un control gubernamental, sino que está determinado por sí mismo, a esto se le conoce como una ley natural llamada la mano invisible. Esta ley propone que el orden económico liberal se impone por sí mismo mediante la competencia de las empresas que se especializan en tareas específicas (Rice, 2013). En suma, la teoría de Adam Smith sostiene que cada país utiliza diferentes unidades de producción para crear cierto bien, sin embargo, en ciertos casos, estas no son utilizadas de una manera eficiente, por lo tanto, algunos países alcanzan un nivel de desarrollo más elevado que otros.

1.3.2. Teoría de la ventaja comparativa

Por otro lado, David Ricardo afirmaba que, si bien los países deben especializarse, también deben tomar en cuenta la realidad de otros países, compararse con estos y así producir bienes en los que no necesariamente se tenga una ventaja absoluta, pero que sean relativamente escasos o difíciles de producir para otras naciones (Ricardo, 1817). De este modo, el comercio internacional se dinamiza considerablemente, puesto que, así una nación tenga una ventaja absoluta en varios bienes; al compararse con otros países que también produzcan estos bienes, puede dirigir todos sus esfuerzos a producir en mayor cantidad uno de estos, y así permitir que un tercero fabrique de manera más eficiente otro bien. David Ricardo lo ejemplifica de la siguiente manera, tomando en cuenta dos naciones: Portugal e Inglaterra en la producción de textiles y vino.

Para la producción de textiles, Portugal puede producir una unidad de paño usando 90 unidades de mano de obra y una unidad de vino con 80 unidades de mano de obra. Por su parte, Inglaterra produce la misma cantidad de textiles con 100 unidades y vino con 120 unidades. En este caso, Portugal tiene la ventaja absoluta en los dos bienes, pero sin duda, una mayor ventaja en la producción de vino; de este modo le conviene intercambiar productos con Inglaterra, el cual producirá textiles. Así, Portugal se especializa y destina todos sus recursos a la producción de vino, e Inglaterra hará lo mismo con los textiles (Ricardo, 1817).

1.3.3. Modelo de Heckscher y Ohlin

El modelo de Heckscher y Ohlin o la llamada teoría neoclásica del comercio internacional, mencionan a los factores de producción como elementos determinantes para la elaboración y especialización de bienes. Es decir, cada país verá su producción estrechamente relacionada con los factores que le sean abundantes e importarán el bien cuyo factor le es relativamente escaso. Anteriormente Adam Smith y David Ricardo no consideraban al capital como un elemento determinante, suponían que la cantidad de capital era proporcional a la cantidad de mano de obra; posteriormente, el modelo de Heckscher y Ohlin considera al capital como un elemento fundamental (Rubio, 1996). El modelo toma en cuenta los siguientes supuestos

1. Dos países dos bienes, dos factores de producción.
2. Existe competencia perfecta en cada país.

3. No existe movilidad de factores.
4. La calidad de los factores es la misma en ambos países.
5. Es posible cuantificar las cantidades de factores en ambos países.
6. Las técnicas de producción son idénticas para los mismos bienes.

El Modelo toma en cuenta la abundancia de los factores de producción dentro de los países y la intensidad en el uso de los factores. El primer elemento, se refiere a que pueden existir países que tengan una mayor cantidad o abundancia de mano de obra en términos de capital o países que tengan un mayor capital en términos de mano de obra. En cuanto al segundo elemento, la producción de los distintos bienes no es idéntica, existen bienes que necesitan más capital que trabajo y otros que requieren más trabajo que capital, por esta razón se habla de la intensidad en el uso de los factores. Por ejemplo:

Existen dos países, Ecuador y Estados Unidos.

Existen dos bienes, automóviles y cacao.

Existen dos factores mano de obra y capital.

Estados Unidos tiene una mayor relación capital/ trabajo que Ecuador.

Es decir que, la producción de automóviles requiere una mayor cantidad de capital que la producción de cacao. Por lo tanto, Estados Unidos emplea intensivamente el capital y puede exportar este tipo de bienes.

1.3.4. Paradoja de Leontief

En 1953, el alemán Wassily Leontief realizó un análisis en base al modelo planteado por Heckscher y Ohlin, sobre la estructura comercial de Estados Unidos. En este estudio Leontief plantea que la mano de obra es un factor de producción relativo y no supone los mismos costes en todos los países. Los resultados de la investigación explican como Estados Unidos producía bienes en los cuales la mano de obra era muy costosa y no en los que el capital era abundante, generando así, una paradoja (Duchin, 2000).

1.3.5. El Diamante de Porter

Dentro del capítulo seis del libro *Ventaja Competitiva* de Michael Porter, se habla acerca del “rombo de la ventaja nacional” o el comúnmente conocido “Diamante de Porter”. Esta investigación trata acerca de la razón por la cual unos países tenían más ventajas competitivas que otros (Porter, 1987). Estos atributos son los siguientes:

1. *Condiciones de los factores*: Hace referencia a la situación de la nación frente a los factores de producción, entre los que se encuentra infraestructura, información, investigación, mano de obra, etc. que son necesarios para competir dentro de un determinado sector.
2. *Condiciones de la demanda*: Este atributo hace referencia a la naturaleza de la demanda del producto en relación con el mercado interior.
3. *Sectores afines y auxiliares*: Se refiere a la presencia o ausencia en la nación de industrias que sean un apoyo para la producción de otras empresas, por ejemplo, los proveedores de un negocio en particular. Asimismo, pertenecer a un clúster reduce costos en la compra de insumos. Todo esto ayuda a mejorar la competitividad de un país.
4. *Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas*: Este factor hace referencia a la competitividad interna de las empresas además de a la manera en la que se crean, organizan y gestionan.

Los factores mencionados son los determinantes para crear un ambiente nacional en la cual las empresas nacen y aprenden a competir entre sí. Es por eso que, Porter establecía que aquellas empresas dentro de una nación que tomen en cuenta estos factores, van a tener una mejor posibilidad de competir a nivel global (Porter, 1987).

1.3.6. Teoría sobre la internacionalización

La teoría de internacionalización, hace referencia al conjunto de operaciones que permiten el establecimiento de vínculos entre la empresa y los mercados a nivel internacional. La teoría de la internacionalización de las empresas, según Buckley y Casson en un trabajo publicado en 1976, establece que las organizaciones que han alcanzado un nivel internacional deben haber cumplido con dos condiciones:

- 1) Existencia de ventajas al momento de localizar las actividades en el exterior.
- 2) Determinar si las actividades que se van a realizar en el exterior resultan beneficiosas para la empresa, o si estas se pueden vender o ceder a otra organización.

En el primer caso, se hace referencia a la comparación entre los costes que representa producir en el país nacional y exportar la mercancía o crear los productos en el país extranjero con una producción propia en dicho país. Se toman en cuenta costes operativos, factores productivos, aranceles, intervención del gobierno, la posibilidad de generar economías de escala en ciertos productos y la estructura del mercado de destino. Además, se analizan ventajas económicas, administrativas, operativas, ambientales, sociales, etc. En el segundo punto se hace referencia a los costes de transacción, que según Buckley y Casson pueden ser: aspectos relacionados al comercio internacional como aranceles o restricción a movimiento de capitales; conflictos generados por una concentración bilateral de poder, etc. (Buckley, 1976)

En suma, la teoría de la internacionalización tiene su fundamento principal en eludir los requerimientos que existen en los mercados a nivel internacional y buscar alternativas sostenibles de carácter económico para la empresa instaurándose en nuevos mercados. La internacionalización de las empresas no solo busca que puedan mantener sus actividades comerciales, sino que les permite expandirse de manera global, diversificar riesgos, encontrar nuevos mercados y adquirir prestigio para posicionarse de mejor manera en el entorno local

1.3.7. Modelo UPPSALA

El Modelo de Uppsala o Modelo Gradualista, fue acuñado por primera vez en Suecia por Johansson y Wiedersheim en 1975, en dónde; a partir de distintos casos de estudio de empresas suecas, se creó un modelo que pretende explicar los pasos que se deben tomar para la internacionalización de las mismas (Malca & Donet, 2012). Este

modelo indica que la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que realizan en el entorno local; y que la actividad en el exterior sucederá a lo largo de una serie de etapas que representan un grado cada vez mayor de implicación en sus operaciones internacionales. En donde, los principales obstáculos son la falta de conocimiento y recursos (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007). Es decir, se da por sentado que las empresas deben empezar sus funciones en su territorio, y a medida que adquieren conocimiento y experiencia, la internacionalización se convierte en el eslabón final para el desarrollo total de la compañía. A partir de este estudio, se desarrollaron distintos modelos, pero desde su concepción, este está constituido por 4 etapas:

1. Exportadores esporádicos - no hay actividades regulares de exportación
2. Exportación a través de representantes independientes o agentes
3. Establecimiento de una filial de ventas
4. Establecimiento de unidades de producción, es decir, fabricación en el extranjero.

En primera instancia, al no tener el conocimiento necesario, las actividades de las empresas serán más irregulares, con exportaciones casuales o esporádicas; para que, posteriormente, mediante exportaciones con agentes y filiales de ventas, se pueda concretar un establecimiento de producción. A medida que las empresas adquieren mayor experiencia e identificación con el proceso de internacionalización, comprometen también más recursos; y es por eso que, los recursos que se destinen de manera progresiva en cada fase, servirán como un indicador en todo el proceso (Malca & Donet, 2012).

Por otro lado, los creadores del modelo introducen el concepto de distancia psicológica; el cual sostiene que las empresas tienden a exportar, invertir o comercializar sus productos, en primera instancia, a los países que estén más próximos psicológicamente. Es decir, se entiende por factores psicológicos, a todos aquellos elementos que puedan obstaculizar o favorecer el vínculo entre dos o más países, entre los cuales están: diferencias lingüísticas, culturales, políticas, educativas; programas de desarrollo, etc. En este sentido, es importante mencionar la ubicación geográfica de las empresas (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007).

Finalmente, los autores identifican tres situaciones que elimina o disminuye este factor psicológico: la cantidad de recursos de la empresa, las condiciones del mercado; y la experiencia de una empresa con procesos de internacionalización anteriores. En primer lugar, si hablamos de cantidad de recursos, seguramente el compromiso de las grandes empresas deberá ser mayor a la hora de internacionalizarse, ya que las consecuencias de posibles fallos en el camino serán menores. No así las pequeñas empresas, ya que los recursos limitados hacen que, a mayor compromiso con el proceso, incremente el riesgo.

La segunda situación a la que los autores hacen referencia, tiene que ver con la estabilidad y homogeneidad de los mercados. Si la situación es tal; el conocimiento será más fácil de adquirir y a la vez esa información tendrá un rango más amplio de acción. Por ejemplo, la Unión Europea puede ser considerado un mercado estable y homogéneo, en el cual la investigación que se haga en un principio de un país del bloque, sin duda abre las puertas para otros países de la región. En tercer lugar, la experiencia que tenga un país con procesos de exportación anteriores, sin duda, marcará las pautas y proveerá de la información necesaria para no cometer los mismos errores y maximizar los beneficios, disminuyendo tiempo y costes (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007).

1.3.8. Teoría de las dimensiones culturales de Hofstede

El psicólogo social, Geert Hofstede, realizó un estudio enfocado en los factores culturales que influyen en las metodologías de negociación internacional de cada región. Hofstede con base en sus investigaciones, concluyó que existen agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones. De la misma manera, el psicólogo proporciona información a través de cinco dimensiones para poder entender las diferentes culturas y poder compararlas con la nuestra (Hofstede, 2011).

1. **Distancia al poder:** Se refiere al grado en el que las personas que se encuentran en posiciones jerárquicas bajas, aceptan la desigualdad.
2. **Individualismo – colectivismo:** Existen sociedades en las que predomina el “yo”, donde el individuo tiene una posición central y prioritaria. Por otro lado, existen también sociedades en las que la comunidad es lo primero y el sentido de pertenencia a un grupo es primordial.

3. **Masculinidad - Feminidad:** Una sociedad es masculina cuando los roles emocionales están claramente definidos, mientras que es femenina cuando estos roles se encuentran mezclados.
4. **Evasión de la incertidumbre:** Existen culturas que están dispuestas a correr riesgos, mientras que otras prefieren la seguridad.
5. **Orientación al largo plazo - corto plazo:** Hace referencia a la búsqueda de virtudes orientadas hacia recompensas futuras, así como también a planear, y enfocarse en el pasado.

Es primordial conocer acerca de la cultura de los diferentes países al momento de enfocarse en los negocios internacionales. Con la ayuda del modelo de Hofstede es posible analizar cada dimensión cultural de una manera holística para poder tener un mejor entendimiento de las diferentes realidades del entorno mundial.

1.3.9. Modelo Born Global

Las Born Global son “pequeñas compañías (usualmente) orientadas hacia la tecnología que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento” (Knight & Cavusgil, 1996). En la década de los 70 y 80, la internacionalización, se entendía como actividades destinadas para las empresas grandes y consolidadas. Sin embargo, el crecimiento acelerado de las PYMES en la década posterior, modificó esta concepción tradicional, y abrió nuevas oportunidades para pequeñas empresas con miras a la internacionalización.

Las born global, o también conocidas como empresas de acelerada internacionalización, toman la decisión de transitar los mercados externos desde su concepción o al poco tiempo de iniciadas sus operaciones en el mercado local. Si bien, la innovación es un rasgo característico de las born global, existen otros factores que determinan el surgimiento de estas empresas. Así, la globalización de la economía, el incremento en el uso de las tecnologías de la información, y los avances tecnológicos en el área de producción y logística; dan sustento a que más empresas se expandan rápidamente desde sus inicios (Leiva & Darder, 2008).

El modelo tradicional de internacionalización de empresas, Uppsala, sostiene que los principales obstáculos para un proceso de expansión internacional son: la falta de

conocimiento de los mercados externos y la carencia de recursos. Sin embargo, el contexto actual demuestra que existe una alternativa para los nuevos emprendimientos, ya que; el acceso a la información es cada vez más público y los costes en logística son más bajos. Por otro lado, la estructura organizativa de las born global, se encuentra en constante cambio, porque desde su concepción la empresa fue creada bajo esa premisa, es decir, al ser empresas jóvenes, no tienen una estructura rígida y consolidada; y los cambios en su organización estarán determinados por los avances tecnológicos y las preferencias de los mercados en los que incurren (Leiva & Darder, 2008).

1.4. Análisis del Sector Alimentario de Cuenca

El país, en cuanto al aspecto alimentario, busca principalmente respetar la salud pública, que se encuentra respaldada en la constitución de la República “Art. 32.- La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

De acuerdo a los datos obtenidos del directorio de empresas del INEC del año 2018, las empresas de alimentos y bebidas se encuentran dentro del sector económico de industrias manufactureras, las cuales representaron el 8,38% de participación nacional en este año (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018).

En cuanto a la provincia del Azuay, esta cuenta con diversos sectores productivos que representan el 6.18% de las empresas en la participación nacional (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2018). Por esta razón el Azuay contribuye con el 3,2% del total de impuesto a la renta del país. La ciudad de Cuenca, es la única ciudad del país en donde el sector manufacturero contribuye y produce más que el sector comercial (Ekos, 2018). En el año 2017, la provincia de Azuay reportó 305 compañías en el sector manufacturero y contribuyó con el 6.2% del empleo generado por el sector a nivel nacional (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018).

El Ecuador al ser un país mega diverso, presenta una gran gama de elementos que se pueden utilizar en las diferentes industrias incluyendo el sector alimentario. Las posibilidades que ofrece la biodiversidad del suelo pueden resultar beneficiosos para crear alimentos novedosos y con grandes beneficios en cuanto a su composición nutricional.

1.5. Definición y composición del Lienzo Canvas

El Modelo Canvas fue desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro “Generación de Modelos de Negocios”, donde analizan los diferentes tipos de estrategias y establece cuál es mejor utilizar en cada caso. El lienzo Canvas, consiste en un esquema que permite analizar y profundizar una actividad comercial con la finalidad de obtener información sobre innovación, mejoras, sinergias, etc. (Osterwalder & Pigneur, 2011). El lienzo de Negocios Canvas consta de 9 secciones claves que se dividen en 4 grupos: Infraestructura, Oferta, Clientes y Finanzas que se analizan a continuación.

1.5.1. Área de Infraestructura

Actividades clave: es fundamental conocer qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocio funcione. Con la ayuda de la propuesta de valor, los canales de distribución y la relación que se establece con los clientes, se puede definir cuáles son las actividades claves que se necesitan realizar.

Recursos clave: este punto se centra en la empresa, con datos obtenidos de las demás áreas como propuesta de valor, segmento de clientes, canales de distribución, relaciones con los clientes y flujo de ingresos, se conoce con exactitud qué elementos son necesarios para que la empresa tenga la capacidad de entregar sus productos.

Asociaciones claves: Es fundamental para la empresa realizar alianzas, ya sea con otras empresas (Joint Ventures), con el gobierno o con proveedores.

1.5.2. Área de Oferta

Propuesta de valor: tiene como objetivo identificar el valor agregado del producto o servicio que se pretende comercializar y conocer a que segmento de clientes se está dirigiendo. El usuario al momento de realizar una compra, evalúa los méritos del producto, si este satisface sus necesidades; y si el intercambio entre lo que da y recibe es justo. A esto se le conoce como valor percibido.

1.5.3. Área de Clientes

Segmentos de clientes: se debe agrupar a los clientes que posean características similares como necesidades, información geográfica, demográfica, gustos y preferencias, etc. Esta información es fundamental para dirigir la publicidad del producto. Por ejemplo, en las distintas plataformas digitales, se puede predeterminar los factores de búsqueda para que la información que se busca promocionar llegue directo al segmento que se ha designado.

Canales: es la forma mediante la cual se establece contacto entre los productos y los clientes. Un canal adecuado es aquel que distribuye la propuesta de valor de la empresa de una forma rápida, eficiente y rentable.

Relación con el cliente: Con el objetivo de garantizar el éxito de un negocio, las empresas deben identificar cual es el tipo de relación que pretenden llevar con sus clientes. Esto varía dependiendo del segmento de clientes al que la atención sea enfocada, por ejemplo, si un producto o servicio tiene un costo alto, los clientes esperan tener un mejor trato y una relación más cercana con la empresa.

1.5.4. Área de Finanzas

Estructura de costos: En este punto se especifican los costos de la empresa y se los relaciona con cada una de las diferentes secciones del análisis. Por lo general se separan los costos con cada segmento de clientes con la finalidad de analizar las ganancias de una manera separada.

Fuentes de ingresos: Describe la forma en la que las empresas captan ingresos de cada uno de los segmentos de clientes. Los ingresos pueden ser por ventas de los productos, comisiones, licencias, etc. De esta manera se puede analizar que segmento de clientes es más rentable que otros (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Conclusiones

Las dinámicas del comercio internacional han cambiado a lo largo de la historia, interconectándose cada vez más y es claro que los países no pueden cerrarse a esta realidad, más si adaptarse. Es por eso que, la internacionalización de las empresas es un paso sumamente importante, no solo para el crecimiento de esta, sino para el desarrollo del país y el mundo; sin embargo, para dar este paso, las empresas deberán tener clara su situación actual y analizar qué tan beneficioso resulta expandir sus actividades a mercados

extranjeros. Existen algunas formas de comercializar un producto en el exterior; ya sea mediante exportación o la producción en el país al que se quiera ingresar. Independientemente de la forma, se debe tomar en cuenta los costos logísticos, aranceles, injerencia de los gobiernos, restricciones de capitales, aspectos culturales, etc.

El proceso de internacionalización dependerá de la naturaleza de cada negocio, puesto que, algunas empresas como las Born Global pretenden alcanzar mercados externos desde su concepción, y la planificación de su modelo de negocio toma en cuenta esta realidad desde el inicio. Por otro lado, el modelo tradicional de UPPSALA busca fortalecer la empresa en el entorno local, para que después, de manera progresiva pueda comercializar en otros países. Este modelo es el que se utilizará para el desarrollo de este trabajo con la empresa seleccionada, puesto que, tanto su modelo de negocio, como las capacidades actuales de la empresa requieren de una adaptación y fortalecimiento local para poder a futuro apuntar a mercados extranjeros. Como se mencionó, la internacionalización se puede abordar desde diferentes puntos, pero, en cualquier caso, se debe tener presente el contexto de los mercados en los que se pretende incursionar. Para esto, es importante mencionar la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede. Esta teoría describe distintos aspectos culturales que influyen al momento de la negociación en otro país. Según esta teoría, un país tiende a comercializar con los países cuyos aspectos culturales sean más próximos a este. Por lo tanto, se debe analizar no solo la realidad económica o volumen de mercado de otros países; también se debe ponderar el comportamiento de las sociedades y como esto beneficia o perjudica la actividad comercial de la empresa en cuestión.

Para conocer la situación actual de una empresa, es necesario hacer un estudio a detalle de los departamentos y actividades que la componen. Para esto, existen herramientas que permiten profundizar en el modelo de negocio, no solo para conocer el estado de la empresa sino para proyectar nuevas estrategias que la mantengan en el mercado. En este sentido, el Lienzo de Negocio Canvas, es un esquema compuesto por 4 áreas principales: infraestructura, oferta, clientes y finanzas, que a su vez se subdividen para tener en total 9 secciones que, de manera didáctica visualiza las falencias y fortalezas de un negocio y permite formular un plan que mitigue los aspectos negativos y consolide aquellos que se ha realizado de manera eficiente.

Por lo antes mencionado y tomando en cuenta la realidad e importancia de las MIPYMES a nivel nacional, se concluye que; es necesario analizar y en algunos casos

redefinir los modelos de negocio actuales para hacer frente a las dinámicas del comercio internacional. Ya que, las empresas al no estar preparadas y no tener una estructura sólida, pueden ver en peligro sus actividades comerciales en el tiempo.

CAPÍTULO 2

2.1. Proceso de selección de la empresa

El Plan de mejoras competitivas con miras a la internacionalización de Nuama, se enmarca en un proyecto macro denominado “Internacionalización de MIPYMES del Azuay”. Este se ha trabajado de manera conjunta con el Ministerio de Industrias y estudiantes de la Universidad del Azuay en distintas etapas. La primera etapa se realizó en 2017, mediante el trabajo de investigación “Diagnóstico de la oferta exportable de MIPYMES del Azuay”, donde se analizaron distintas empresas de la provincia con el fin de identificar aquellas con mejores proyecciones a la internacionalización. En segunda instancia, se realizó un estudio de benchmarking, en el cual se compararon los procesos, productos, servicios y actividades de estas empresas con otras extranjeras y así transferir el conocimiento necesario para la mejora interna de los emprendimientos.

En este sentido, el presente trabajo constituye la tercera fase de este proyecto, que busca acercar a la empresa a la frontera de internacionalización, sin embargo; cabe recalcar que la empresa en cuestión no ha participado de las etapas previas, por lo cual se precisa una actualización de datos que canalice toda la información correspondiente a las fases previas; y que estas sirvan como base para el plan de mejoras que se elaborará. Si bien, Nuama no formó parte de estas etapas, la empresa si ha trabajado de la mano con el Ministerio de Industrias desde sus inicios.

En una entrevista con un funcionario del Ministerio de Industrias, se explicó que para la selección de la empresa se tomó en cuenta distintos factores. En primer lugar, la empresa debe estar registrada el Ministerio de Industrias o haber trabajado con el mismo, y contar con todos los permisos correspondientes para su funcionamiento. De ese modo, y al estar todo registrado en una base de datos oficial, se facilita el acceso a la información. En cuestiones de planta y producción, la empresa debe contar con la infraestructura y sistemas de producción necesarios para llevar a cabo sus actividades económicas a nivel local, pero que pueda proyectarse a una posible internacionalización.

En referencia al producto, este debe estar ya en una etapa de crecimiento y comercializándose; también el producto debe contar con todos los permisos y el registro sanitario correspondiente. Asimismo, debe presentar un nivel de innovación considerable para que pueda ser competitivo en mercados internacionales. Finalmente, el propietario del emprendimiento debe manifestar su predisposición para trabajar de manera conjunta

en este proyecto. Es decir, facilitar la información que sea necesaria para el correcto diagnóstico de la empresa, debe existir apertura para las visitas *in-situ* para la recolección de datos; y disponibilidad de tiempo para asistir a las capacitaciones y talleres que sucederán a lo largo del trabajo. Como se mencionó, la empresa Nuama, ha estado ya vinculada con el Ministerio de Industrias, por lo cual, toda la información relacionada con la constitución formal del emprendimiento, las características de la capacidad instalada y las del producto están ya registradas en su base de datos.

2.2. Introducción de la empresa seleccionada

La empresa seleccionada fue Nuama; la cual nace del emprendimiento de Alejandro Ñauta en 2017. Nuama se dedica a la elaboración y comercialización de galletas artesanales a base de quinua, amaranto y huevo. El proyecto nació como parte de su investigación como ingeniero ambiental; encontró especies nativas que remedian los suelos como el amaranto; luego buscó asesoramiento de nutricionistas y gastrónomos para crear la galleta. Como segunda etapa, la empresa realizó pruebas para crear productos que aporten el mismo grado de nutrición e innovación, en esta ocasión, fideos a base de quinua y amaranto.

La visión del señor Ñauta al utilizar los ingredientes mencionados en una primera instancia, es que los granos andinos y los alimentos saludables son cada vez más cotizados no solo en el mercado local sino también en el ámbito internacional, por lo que proyecta su emprendimiento hacia un crecimiento exponencial dentro de los siguientes años; y espera que se encuentre a la par con las exigencias del mercado de ese entonces.

Nuama, ha tenido además la oportunidad de participar en eventos como “Negociando con pumas” en Ambato y la “Macro rueda de negocios” en Guayaquil, para de esa manera conseguir redes que le permitan fortalecerse de manera local y potenciar su empresa hacia el mercado internacional (Ñauta, 2019).

Tabla 4. *Información general de la empresa*

Información general de la empresa	
Nombre de la Empresa	Nuama

<p>Logotipo</p>	
<p>Producto o gama de productos</p>	<p>Galletas a base de quinoa y amaranto Fideos a base de quinoa y amaranto</p>
<p>Empaque de galletas</p>	
<p>Planta de producción</p>	
<p>Localización</p>	<p>Barrio el Triunfo Vía Ochoa León</p>
<p>Persona de Contacto</p>	<p>Alejandro Ñauta</p>
<p>Correo electrónico</p>	<p>alejonauta@hotmail.com</p>

Fuente: Empresa Nuama, 2019

Elaborado: Autores

2.3. Factores críticos a tomar en cuenta para el diagnóstico

Los factores críticos de éxito (FCE), son puntos clave que permiten comprender los aspectos vitales de una empresa para crear estrategias que minimicen el riesgo y ayuden a alcanzar el éxito en una organización tanto nacionalmente como de manera internacional. Conocer los FCE en una organización es fundamental para obtener información precisa sobre el entorno y la situación interna, y de esa manera establecer las estrategias apropiadas como punto de anclaje para que la empresa pueda desarrollar de mejor manera sus actividades, cumplir con sus objetivos y pueda prevenir posibles errores (Murillo, 2016).

Con el correcto uso de esta herramienta, se puede tener un soporte para el crecimiento y la expansión de la organización, esto con una visión clara y profunda sobre los factores a tratarse para alcanzar un desempeño exitoso incluso con miras a la internacionalización (Murillo, 2016). Los factores críticos de éxito varían de acuerdo al sector en el que se encuentren, sin embargo, para el diagnóstico de la empresa, se tomarán en cuenta las siguientes áreas: administrativa, financiera, productiva y marketing.

2.3.1. Factor administrativo:

El área administrativa engloba una serie de actividades relacionadas con la estructura empresarial, la organización interna, responsabilidades, manejo del personal, distribución física, logística, etc. Con la finalidad de que la empresa sea productiva y solvente, y así pueda aumentar sus beneficios a lo largo del tiempo. Para esto, las personas encargadas de esta actividad deben tener una visión amplia de la empresa y encontrar puntos de mejora (Studios, 2017).

2.3.2. Factor financiero

El área financiera dentro de una empresa se encarga principalmente de gestionar la financiación, la inversión y el flujo de información económico-financiera. El aspecto monetario está presente en cada una de las decisiones operativas y en cualquiera de las áreas de la empresa. Dentro de los objetivos en esta área se encuentran: apoyar el crecimiento, evaluar las inversiones, financiar las actividades, asegurar la liquidez y la solvencia, gestionar el riesgo, entre otros. El área financiera además se subdivide en contabilidad financiera, administrativa y fiscal (Veiga, 2015).

2.3.3. Factor de producción

El área de producción consiste en una planificación de actividades para la transformación de materia prima en productos terminados. Esta actividad se debe realizar con ayuda de un plan de producción que consiste en saber cómo fabricar el producto o servicio, la cantidad que se desea producir, el tiempo en el que se va a producir y conocer los recursos ya sean materiales, técnicos, humanos o económicos que se necesitan para lograr esta actividad de una manera eficaz y eficiente (Acero, 2015).

2.3.4. Factor de mercadeo

El área de Marketing tiene como objetivo generar valor para el cliente obteniendo utilidad. La Asociación Americana de Marketing ha definido al marketing como “una actividad organizacional, y un conjunto de procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y para la sociedad en general” (American Marketing Association , 2007). El marketing dentro de una empresa se encarga de varias actividades entre las que se encuentran: mercadeo o comercialización, fidelizar clientes, canales de distribución, puntos de venta, establecer el precio, establecer estrategias para la promoción, así como el posicionamiento de marca, entre otros (Suárez, 2012).

2.4. Diagnóstico de la situación actual de la empresa.

El diagnóstico de la situación actual de Nuama tiene como objeto identificar los distintos departamentos de la empresa y si estos se manejan de una manera eficiente. Dicho diagnóstico es la base sobre la cual se elaborará el plan de mejoras competitivas. También cabe mencionar que las áreas sobre las que se trabajará de manera directa, son aquellas que tengan mayor relevancia dentro de un proceso de internacionalización. Este análisis se realizó de distintas formas: entrevista personal al propietario en la empresa, reunión en el Ministerio de Industrias con un funcionario público encargado, y el dueño de Nuama. Finalmente se realizaron dos talleres: Elaboración de un Lienzo Canvas y Obtención de Mi Primera Certificación IENEN.

2.4.1. Entrevista al propietario de Nuama

En primera instancia, se llevó a cabo una entrevista en la planta de producción, lo cual permitió conocer la ubicación, infraestructura, elaboración del producto desde la materia prima hasta el empaquetado, y su sistema de comercialización. Las preguntas formuladas eran abiertas para saber, desde la perspectiva del dueño, como se gestiona el modelo de negocio y si los departamentos de la empresa están integrados en una sola idea y apuntan hacia los mismos objetivos. Así también, saber si el propietario tiene conocimiento de toda la normativa en relación al establecimiento, producto, etc.

El Ing. Ambiental Alejandro Ñauta, dueño de Nuama, realizó una investigación en la cual se percató que los cereales andinos como el amaranto y quinua, a más de las propiedades nutritivas, también tienen la facultad de regenerar los suelos. Así surgió su idea de negocio, la cual consiste en la elaboración y comercialización de un producto cuyos beneficios lleguen a la población y se extienda al medio ambiente. A futuro, Nuama pretende sembrar estos cereales en terrenos propios y de ese modo tener control en toda la cadena de producción y gestionar de mejor manera sus recursos.

En sus inicios, al no contar con capital propio, Nuama se financió con el apoyo de BanEcuador, sin embargo, el aspecto financiero, sigue siendo uno de los principales problemas de la empresa. La falta de capital ha hecho que no pueda expandirse y posicionarse de mejor manera en el medio. Nuama necesita un mayor número de personal que se encargue de ventas y del área administrativa, sin embargo, los costos adicionales que eso generaría en un inicio, comprometerían la rentabilidad del producto. Asimismo, ante una demanda mayor, Nuama no tiene como producir con dinero propio, y se ve obligado a negociar los plazos de pago a proveedores.

Otro problema que le ha generado la falta de capital propio es la dependencia a los pagos de Retails; muchas veces las cadenas grandes de supermercados se retrasan en estos, y corre el riesgo de caer en mora con los proveedores. Si bien, se puede reestructurar el préstamo con BanEcuador para reinvertir e impulsar el negocio; la empresa no tiene un plan estratégico que le permita identificar el monto necesario, en que tiempo se pretende recuperar el mismo, y las áreas a las cuales se destinará el dinero.

En cuanto a los tiempos de producción, a veces existe retrasos por no contar con personal fijo en la planta. Los empleados trabajan esporádicamente para ciertos lotes de producción. También es necesario una máquina empacadora; esto reduciría el tiempo de trabajo en un 50%, y su producción aumentaría significativamente. No obstante; el precio

de la máquina ronda los 30 mil dólares y por la falta de capital se hace imposible adquirirla.

En referencia al producto final, si bien se diferencia de la competencia por su alto valor nutricional y el uso de cereales andinos, el semáforo marca alto en azúcar. Esto sin duda le resta competitividad y no le permite ingresar en instituciones educativas públicas; por lo cual es necesario reformular el producto, ya que, el mercado se expandiría considerablemente. Otro factor importante a tomar en cuenta es la composición de la galleta. La quinua y el amaranto, en el mercado local no son productos consumidos de manera masiva, por lo cual la población no está acostumbrado a su sabor y esto puede presentar un riesgo en la aceptación del producto.

Con respecto al área de mercadeo, Nuama, tiene identificado su nicho de mercado: niños de 2 a 12 años, deportistas y oficinistas. Se ha enfocado en las ventajas que ofrece un producto de alto valor nutricional y también saca provecho de los canales de distribución: retails, instituciones de educación inicial y centros deportivos. La empresa tiene convenios con estos centros y patrocina a atletas de distintas disciplinas, sin embargo; no existe un manejo de redes que le permita promocionar todas las competencias en las cuales su marca está presente. La empresa, si bien ha identificado su nicho de mercado, no destina recursos para fidelizar a sus clientes, tampoco implementa algún mecanismo de quejas y sugerencias. El marketing es el departamento que necesita mayor desarrollo en Nuama, ya que no existe ningún encargado de esa área.

El propietario de la empresa, como es característico en los emprendimientos, está a cargo de todos los departamentos, si bien esto le permite abaratar costos de personal y puede conocer de manera integral su modelo de negocio; le resta eficiencia a mediano y largo plazo. Es por eso que se pudo identificar algunas falencias en el área administrativa. La empresa lleva sus registros contables y financieros, de proveedores y logísticos de manera rudimentaria y mucha información importante no tiene ningún respaldo digital. No existe ninguna persona capacitada en esta área, que pueda hacerse cargo de la administración cuando el propietario esté en producción o mercadeo (Ñauta, 2019).

2.4.2. Diagnóstico de la MIPYME Nuama en el Ministerio de Industrias

Como segundo paso, se llevó a cabo el diagnóstico de la empresa Nuama en las oficinas del Ministerio de Industrias. Para lo cual, se tomó como referencia una plantilla

de evaluación dividida en dos partes. La primera, corresponde a un cuestionario de carácter auto evaluativo que aborda, mediante preguntas puntuales; todos los departamentos del emprendimiento. El cuestionario está compuesto de preguntas con respuesta de SI/NO, y la calificación es de 1 en caso afirmativo y 0 en caso contrario. La segunda parte, es de igual modo un cuestionario, que permite identificar el nivel de innovación del producto mediante preguntas con un rango mayor de respuesta. La calificación de esta sección se divide de la siguiente manera: 0 en caso de no contar con ningún requisito que plantea la pregunta; 0.5 si lo tiene en parte; y 1 cuando el producto cumple con lo planteado.

La sección de autoevaluación, sirve para conocer el estado de desarrollo del proyecto. Cada respuesta en caso de ser afirmativa, como se mencionó, obtiene la calificación de 1 punto y así adquiere un porcentaje del total. Al final de la evaluación, se suman los porcentajes y dependiendo del resultado, y con referencia a rangos preestablecidos; se podrá identificar lo siguiente: Si la empresa obtiene < 35% está en una etapa de pre-emprendimiento; 35% a 73% emprendimiento; y si la evaluación da como resultado > 74% se catalogará como post-emprendimiento. A continuación, se analizará el diagnóstico dividido por departamentos de la empresa.

2.4.3. Autoevaluación: estado de desarrollo del proyecto

2.4.4. Área Administrativa

En gran parte, las preguntas referentes a la administración, están relacionadas con todos los permisos y recursos intelectuales que debe tener Nuama para su funcionamiento. Por ejemplo: El permiso de funcionamiento del municipio, la aprobación de uso de suelo; de qué manera registra su actividad económica, en este caso, mediante el RUC. Los recursos intelectuales refieren a aquellos mecanismos que le permitan a Nuama diferenciarse de su competencia y proteger su marca. Por ejemplo: Tener registro de exportador, haber registrado su marca o patente en el IEPI, obtener alguna certificación tanto de los procesos de la empresa como del producto, etc. Otro punto, es el acompañamiento técnico que haya tenido la empresa para la formulación y puesta en marcha de su modelo de negocio. En este sentido, la consultoría técnica no solo está relacionada al área productiva; sino que hace referencia a capacitaciones, talleres y cualquier tipo de asesoría que mejoren todas las áreas del emprendimiento.

Los resultados del cuestionario, en los aspectos antes mencionados, son sobresalientes; la empresa tiene cubierto los puntos más importantes del área administrativa. De las 8 preguntas realizadas, en todas obtuvo la calificación de 1 punto, lo cual supone que la empresa está formalmente establecida, lleva sus registros en orden y tiene conocimiento sobre el manejo de inventarios. Así también, ha hecho uso de aquellos beneficios estatales que permitan acelerar el crecimiento del producto, marca y de la empresa; como asesorías y capacitaciones en el Ministerio de Industrias.

Tabla 5. Autoevaluación del área administrativa

Autoevaluación: Estado de desarrollo del proyecto			
Departamento	Descripción de variables	Calificación	Porcentaje
Administración	¿Ha recibido acompañamiento técnico para la formulación de su idea de negocio?	1	3,23%
Administración	¿Cuenta o está en proceso de obtener los respectivos permisos y/o autorizaciones para el funcionamiento de su negocio (RUC, ¿Registro de Marca, LUAE, etc.)?	1	3,23%
Administración	¿Ha registrado su marca / patente en el IEPI?	1	3,23%
Administración	¿Cuenta con una cartera de clientes que compran de forma recurrente?	1	3,23%
Administración	Ha recibido apoyo y/o acompañamiento técnico para la puesta en marcha de su negocio?	1	3,23%
Administración	¿Se encuentra registrado como exportador?	1	3,23%
Administración	¿Cuenta con conocimientos sobre manejo de bodegas, inventarios, layouts?	1	3,23%
Administración	¿Ha recibido mentoría o acompañamiento técnico para la aceleración de su proyecto?	1	3,23%
Total departamento			25,84 % de 25,84 %

Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2019

Elaborado: Autores

2.4.5. Área financiera

Las preguntas relacionadas a esta área, tienen como objetivo identificar el nivel de conocimiento del propietario de la empresa con respecto los costos de producción, montos de inversión; y los distintos costos fijos y variables en los que incurre día a día. Si bien,

la calificación es satisfactoria en la mayoría de las preguntas; cabe recalcar algunas falencias: falta de conocimiento a profundidad de los costos de producción, y no existe un análisis financiero que le permita a la empresa proyectar tanto su producción como las ventas. Lo cual supone un riesgo mayor en caso de solicitar un nuevo crédito o reestructurar el que ya se tiene; ya que al no tener un plan financiero ni una proyección de ventas; cuando se obtenga un nuevo crédito, no se destinará el monto a los aspectos que realmente se necesitan.

Tabla 6. *Autoevaluación área financiera*

Autoevaluación: Estado de desarrollo del proyecto			
Departamento	Descripción de variables	Calificación	Porcentaje
Finanzas	¿Conoce al detalle sus costos de producción?	0	0,00%
Finanzas	¿Conoce cuál es el monto de inversión requerido para implementar su negocio?	1	3,23%
Finanzas	¿Conoce los costos y gastos que incurre para formalizar su emprendimiento?	1	3,23%
Finanzas	¿Cuenta con capital de trabajo propio?	1	3,23%
Finanzas	¿Cuenta con una línea de financiamiento para el desarrollo de su actividad productiva?	1	3,23%
Finanzas	Ha realizado estudios y análisis contables y/o financieros de su proyecto?	0	0,00%
Total, departamento			12,92 % de 19,38 %

Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2019

Elaborado: Autores

2.4.6. Área de mercadeo

El presente diagnóstico, resalta la importancia del marketing en un modelo de negocio, es así que esta área abarca la mayoría de las preguntas de todo el cuestionario. En esta sección, se tiene preguntas que van desde la concepción de la idea de negocio hasta la aproximación con mercados internacionales. En este sentido, el diagnóstico pretende identificar si Nuama cuenta con un plan de marketing que le permita conocer a detalle su nicho de mercado, los canales de comunicación y distribución, imagen corporativa, y la perspectiva de su negocio.

El departamento de marketing de Nuama es el que necesita mayor trabajo, se ha identificado las siguientes falencias. Al no tener un plan financiero, como se mencionó, y por no tener un modelo o lienzo de negocios; la empresa tiene dificultades para conocer el verdadero potencial de su producto, y a donde va dirigida la empresa. Si bien la empresa tiene definida su idea de negocio, ha realizado estudios de mercado e incluso ha participado en ferias que le permitieron acercarse a potenciales compradores internacionales; al no tener un plan estratégico, todas estas actividades pierden continuidad. La empresa tiene un logotipo y marca registrada, sin embargo, no hace uso de este en plataformas digitales o en patrocinios. Ha tenido un contacto internacional esporádico, con el cual se ha perdido la comunicación.

Tabla 7. Autoevaluación área de mercadeo

Autoevaluación: Estado de desarrollo del proyecto			
Departamento	Descripción de variables	Calificación	Porcentaje
Marketing	¿Tiene definida su idea de negocio?	1	3,23%
Marketing	¿Tiene claro el perfil de sus clientes y/o usuarios potenciales?	1	3,23%
Marketing	¿Ha desarrollado el prototipo o Producto mínimo viable de sus productos?	1	3,23%
Marketing	Ha realizado evidencia de consumo o pruebas de mercado	1	3,23%
Marketing	Cuenta con diseño de marca y/o logotipo o ha desarrollado la imagen corporativa de su negocio?	1	3,23%
Marketing	¿Cuenta con un modelo o lienzo de negocio?	0	0,00%
Marketing	¿Conoce el mercado de su producto y a la competencia?	1	3,23%
Marketing	¿Cuenta con un perfil o perspectiva de negocio?	0	0,00%
Marketing	¿Ha iniciado sus ventas de manera formal?	1	3,23%
Marketing	¿Ha participado en ferias y eventos para probar o comercializar sus productos?	1	3,23%
Marketing	¿Sabe cómo presentar su producto y/o servicio a potenciales clientes o inversionistas?	1	3,23%
Marketing	¿Considera que su negocio se encuentra posicionado en el mercado?	0	0,00%
Marketing	¿Tiene identificado el potencial de crecimiento de su negocio?	0	0,00%
Marketing	¿Ha realizado algún tipo de acercamiento con clientes de mercados internacionales?	1	3,23%
Total, departamento			32,30 % de 45,22 %

Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2019

Elaborado: Autores

2.4.7. Área de producción

Acorde a la entrevista realizada al dueño de Nuama, se identificaron algunos cuellos de botella en el área productiva. Sin embargo, en este cuestionario las preguntas son muy generales y no aborda distintos puntos que puedan resaltar alguna otra falencia. En este caso, las 3 preguntas fueron respondidas afirmativamente.

Tabla 8. Autoevaluación área de producción

Autoevaluación: Estado de desarrollo del proyecto			
Departamento	Descripción de variables	Calificación	Porcentaje
Producción	¿Cuenta con infraestructura y maquinaria para el proceso de producción?	1	3,23%
Producción	¿Conoce cuál es su capacidad de producción?	1	3,23%
Producción	¿Requiere de tecnología (laboratorios técnicos, infraestructura) para desarrollar nuevos productos o mejorar los procesos de su empresa?	1	3,23%
Total			9,69 % de 9,69 %
Total general			81 % de 100 %

Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2019

Elaborado: Autores

2.4.8. Tabla de decisiones

Esta tabla, permite identificar en qué estado se encuentra el proyecto en base al análisis previo. De acuerdo al puntaje obtenido, el emprendimiento se puede categorizar en pre-emprendimiento, emprendimiento o post-emprendimiento. Satisfactoriamente, Nuama obtiene el 81% del total de la evaluación y está catalogado como post-emprendimiento, es decir, la empresa ha logrado hacer frente a todos los requisitos básicos para la puesta en marcha del proyecto y ahora está en una etapa de crecimiento. Es importante mencionar, que es aquí, donde la mayoría de emprendimientos se estanca y desaparece, ya que después de la fase de crecimiento, se precisa una potenciación o en algunos casos redirección de la propuesta de valor.

Tabla 9. Tabla de decisiones

Tabla de decisiones en base a porcentaje adquirido (81 %)		
Rango de valores	Nivel	Acción a tomar
< 35%	Idea/Producto	Pre-emprendimiento
35% a 73%	Comercialización	Emprendimiento
> 74%	Crecimiento	Post-emprendimiento

Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2019

Elaborado: Autores

2.4.9. Nivel de Innovación

El cuadro que se muestra a continuación, corresponde al grado o nivel de innovación que tiene uno o varios productos de la empresa. En este caso, el único producto elaborado y comercializado por Nuama, son las galletas. Las preguntas abordan temas relacionados a los estudios de mercado necesarios para conocer la factibilidad del proyecto, el aporte que el producto le puede dar al entorno local e internacional, el grado diferenciador con la competencia; y los recursos necesarios tanto en términos de maquinaria como intelectuales para la puesta en marcha del emprendimiento. Como se mencionó, el puntaje en este cuestionario, a diferencia del anterior; está dividido en tres categorías.

Tabla 10. *Nivel de innovación*

Nivel de Innovación		
Descripción de variables	Calificación	Porcentaje
¿Se ha probado la factibilidad del proyecto? Es decir, ¿es posible fabricar el producto o prestar el servicio? ¿Se ha desarrollado un prototipo de la propuesta?	1	8,33%
¿El producto, proceso o servicio puede ser patentado o registrado en el IEPI en cualquier de sus modalidades?	1	8,33%
¿El producto, proceso o servicio resuelve una necesidad real del mercado?	1	8,33%
¿El proyecto se puede industrializar?	1	8,33%
¿El producto, proceso o servicio proviene de investigación científica y tecnológica por parte del emprendedor?	0,5	4,16%
¿El producto, proceso o servicio representa novedad para el mercado local?	0,5	4,16%
¿El producto, proceso o servicio representa novedad para el mercado nacional?	0,5	4,16%
¿El producto, proceso o servicio representa novedad para el mercado internacional?	0,5	4,16%
¿Es o fue necesaria algún tipo de formación académica, técnica o tecnológica especializada para el desarrollo del producto, proceso o servicio?	0,5	4,16%
¿Para el desarrollo del producto, proceso o servicio es necesario de maquinaria especializada o personalizada?	0,5	4,16%
¿El proyecto se puede desarrollar con maquinaria y recursos nacionales?	0,5	4,16%
¿El emprendedor cuenta con los conocimientos o el personal necesario para implementar la idea de negocio?	0,5	4,16%
Total, general		67 % de 100 %

Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2019

Elaborado: Autores

Los resultados del análisis previo, se observan en la siguiente tabla. En donde, el producto analizado de Nuama, está catalogado como innovador al obtener el 67% del total y pasar la barrera del 52% que lo separa de ser un producto tradicional.

Tabla 11. *Tabla de decisiones del nivel de innovación*

Tabla de decisiones en base a porcentaje obtenido (67 %)	
Nivel de Innovación	
Rango valores	Nivel
< 52	Tradicional
≥ 52	Innovador

Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2019

Elaborado: Autores

2.5. Resultados de las capacitaciones y talleres gestionados con el Ministerio de Industrias

2.5.1. Diagnóstico de Nuama en base al Lienzo Canvas

Otro diagnóstico que se realizó de manera conjunta con la empresa, fue en base a un taller del Lienzo de Negocio Canvas impartido por un funcionario del Ministerio de Industrias, en la Universidad del Azuay. El siguiente análisis se divide en cuatro áreas: clientes, oferta, infraestructura, y finanzas. Estas áreas a su vez se subdividen para así tener los 9 segmentos finales que presenta este lienzo. A continuación, se visualiza los resultados del Lienzo Canvas del mismo modo que se realizó en el taller.

2.5.2. Área de clientes

Tabla 12. *Lienzo Canvas sección clientes*

Clientes	
Relación con clientes 	Segmento de clientes 
Se fideliza clientes mediante premios para competencias deportivas (productos), entrega de productos, auspicios; entregas sin recargo adicional, ofrecimiento de cambios sin cargos.	B2B Geográfico: Azuay - Cañar Cuenca - Azogues Sector urbano Retails B2C Geográfico:

Canales 	
<p>Distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ferias •Retails • Gimnasios y centros deportivos •Estaciones de servicio •Centros de educación inicial <p>Comunicación:</p> <p>Interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Correo • Memos • WhatsApp <p>Externa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teléfono • Correo • Redes sociales (Instagram, WhatsApp, Facebook) 	<p>Azuay - Cuenca Sector urbano Gimnasios, centros educación inicial, clientes directos.</p> <p>Demográfica: Niños y niñas de 2 a 12 años (motivador); hombres y mujeres de 18 a 60 años (comprador) Socioeconómico: Media, media-alta</p> <p>Psicográfica: Deportistas, estilo de vida saludable, instrucción superior, creencias y preferencias relacionadas con: orgánico, natural, ecológico, vegetarianos, certificaciones.</p>

Fuente: Taller Lienzo Canvas, 2019

Elaborado: Autores

2.5.3. Área de oferta

Tabla 13. *Lienzo Canvas sección oferta*

Oferta	
Propuesta de valor 	
<p>Propuesta de valor Nutrición, salud, cereales andinos, (propiedades importantes) no conservantes ni químicos, natural; producto local, ayuda a productores locales, genera empleo.</p> <p>Imagen corporativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logo y marca registrada • Charla informativa • Sponsor de eventos deportivos • Entrega a domicilio sin recargo adicional • Garantía 	

Fuente: Taller Lienzo Canvas, 2019

Elaborado: Autores

2.5.4. Área de infraestructura

Tabla 14. *Lienzo Canvas sección infraestructura*

Infraestructura	
Socios Calve 	Actividades clave 
Instituciones públicas: • Ministerios, • ARCSA • MIPRO • EDEC Proveedores Canales de distribución Otras MIPYMES	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e innovación de productos. • Compra y selección de materia prima a los proveedores nacionales. • Producción. • Distribución y comercialización. • Servicio Post venta. • Marketing: participación en ferias, en ruedas de negocio, charlas informativas.
	Recursos Clave 
	<p>Recursos físicos: infraestructura, carro, horno, dosificadora, batidora, cortadora, selladora.</p> <p>Intelectuales: registro de marca, base de datos de proveedores, certificaciones (Mi primera certificación en proceso)</p> <p>Humanos: mínimo 3 personas para producir, 5 personas en total, capacitación básica.</p> <p>Recursos financieros: préstamo bancario por BE.</p>

Fuente: Taller Lienzo Canvas, 2019

Elaborado: Autores

2.5.5. Área de finanzas

Tabla 15. *Lienzo Canvas sección finanzas*

Finanzas	
Estructura de costos 	Fuente de ingresos 
<p>Costos fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios básicos (agua, luz, teléfono) • Mantenimiento de maquinaria • Sueldos y salarios <p>Costos variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra de materia prima • Gastos indirectos de fabricación • Mano de obra no prevista 	<p>Fuente actual: Galletas con chispas de chocolate a base de quinua y amaranto - PVP 0,50ctvs. Presenta problemas con liquidez disponible por pagos de mayoristas (30 – 60 días), el pago de consumidores pequeños es inmediato.</p>

Fuente: Taller Lienzo Canvas, 2019

Elaborado: Autores

Conclusión del Lienzo Canvas

Una vez realizado el análisis de la empresa por medio del Lienzo Canvas, se concluye que Nuama tiene definido un segmento de mercado que abarca, en términos demográficos, niños y niñas de 6 a 12 años y adultos hasta los 60 años. Si bien, la segmentación de mercado, en teoría, debe ser lo más específica posible; el producto de Nuama al satisfacer una necesidad básica, permite que su target sea más amplio. Sin embargo, para desarrollar futuras estrategias de mercadeo es necesario que la empresa defina a que segmento en específico va dirigido el posible plan de mercadeo, ya que, cada segmento se aborda con estrategias diferentes. Por ejemplo, una estrategia direccionada a deportistas será diferente a una que se dirija a oficinistas. En cuanto a la relación con los clientes, Nuama busca acercarse mediante incentivos y auspicios a deportistas. Pero, no consta de un programa de fidelización integral que abarque todo su segmento de mercado. Nuama distribuye su producto a gimnasios, guarderías y tiendas de barrio; lo que permite tener un trato más personalizado con el consumidor, sin embargo, el mayor volumen de ventas es por medio de retails. Por eso, se recomienda desarrollar una estrategia que consolide su relación con el cliente.

La propuesta de valor de Nuama está relacionada con los ingredientes de su producto, ya que poseen un alto valor nutricional y además resaltan aspectos culturales de la región. A pesar de ello, la empresa no comunica de manera adecuada este valor agregado; pues no tiene una imagen corporativa consolidada y manejo de redes sociales adecuado. Por otro lado, es importante mencionar que Nuama ha estado en contacto con instituciones públicas que le han servido de apoyo para los inicios del emprendimiento y su crecimiento. Además, ha participado en ruedas de negocios que han facilitado el contacto con proveedores.

Finalmente, se pudo observar que uno de los principales problemas de la empresa está en el área financiera, la empresa debe cubrir costos fijos y variables mediante una sola fuente de ingreso, la venta de galletas. También, tiene problemas con los cobros a retails; estos tardan entre 30 y 60 días, por lo cual la empresa carece de liquidez.

2.5.6. Test de potencial exportador, ExportAudit.

El test de potencial exportador, es una herramienta de carácter cuali-cuantitativo que permite identificar, ponderar y evaluar las áreas de mayor relevancia dentro de un

proceso de exportación en base a requisitos mínimos establecidos previamente. No existe un solo origen o metodología establecidos, ya que depende de quien realice la evaluación, sin embargo, el modelo utilizado en el presente trabajo, corresponde al proporcionado por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. Esta herramienta va más allá de ser un diagnostico ya que es capaz de medir el potencial de las empresas según la ruta del exportador y así saber que aspectos se deben trabajar para preparar al usuario a que incursione en una negociacióm internacional.

La información recopilada, sirve como punto de partida para proponer mejoras en los sectores que más lo necesiten y las que tengan mayor influencia a la hora de internacionalizar la empresa. Las áreas que se han considerado para dicho análisis son: administrativa, financiera, marketing y producción. La calificación se divide de la siguiente manera; 0 puntos si no cumple con el requisito solicitado, 3 puntos si lo cumple parcialmente, y 5 puntos si lo hace en su totalidad. Los aspectos a tomar en cuenta y su respectiva ponderación por área se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 16. *Export Audit*

Export Audit		
Área	Aspecto	Ponderación
Área Administrativa	Organización, gerencia y sistemas Plan Estratégico Gestión documental y procesos Planificación para la exportación	0.5
Área Financiera	Información general contable y financiera Financiamiento Capacidad de endeudamiento Capital de trabajo	1
Área de Mercadeo y Ventas	Plan de Marketing Estudio de mercado Valor agregado del producto Servicio al cliente	2
Área de Producción	Sistema de producción Características del producto Disponibilidad del producto Logística e inventarios Gestión Ambiental	1,5

Total	5
--------------	----------

Fuente y elaboración: Autores, 2019

2.5.7. Cuestionario por departamentos de la empresa.

2.5.8. Área administrativa

Según la tabla que se muestra a continuación, en referencia al área administrativa, se puede mencionar lo siguiente. Nuama, al ser considerada un emprendimiento y estar todavía en calidad de MIPYME, con visión de crecimiento, desarrolla varias actividades por la misma persona que cumple varias funciones desde la elaboración hasta la distribución del producto. En este caso, el área administrativa, así como demás áreas de la empresa, se encuentran bajo la gestión del propietario y fundador de Nuama, quien es el encargado de la organización, la gestión documental y procesos, así como también de la gerencia y sistemas.

La empresa Nuama a lo largo de su trayectoria y desde sus inicios ha creado vínculos empresariales que le han ayudado a crecer en el día a día, como el aumento de producción para diferentes centros de distribución del producto. Sin embargo, varias de estas actividades y elementos fundamentales como el plan estratégico que abarca aspectos tales como misión, visión, valores, objetivos y estrategias no están documentados, sin dejar un respaldo físico de diferentes evidencias que conforman y consolidan a Nuama.

Tabla 17. *Export Audit área administrativa*

Export Audit		
Área administrativa		
1	Organización, gerencia y sistemas	R.
	¿Posee la empresa reconocimiento y prestigio en el mercado local? (Años de funcionamiento)	3
	¿Existen Responsables en cada una de las áreas críticas de la empresa?	3
	¿Hay un adecuado nivel de competencias técnicas/administrativas de los responsables de las áreas claves de la empresa?	3
	¿Dispone de personal operativo suficiente y capacitado para cada una de las áreas críticas de la empresa?	3

	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las distintas actividades administrativas, financieras, comerciales y operativas realizadas en la empresa?	3
	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las actividades de producción, costos e inventarios?	3
	¿Dispone la empresa de sistema de comunicación (internet, celular, teléfono, etc.) efectivos para su labor?	3
	¿Esta dispuesto a asignar a una persona o equipo de personas para el control y monitoreo del proyecto de exportación?	3
	¿La empresa se encuentra actualizada con respecto a información sobre el sector alimenticio?	5
2	Plan estratégico	R.
	¿Dispone de un Plan Estratégico conteniendo claramente aspectos como la Misión, Visión y Valores?	3
	¿Su Plan Estratégico describe claramente los objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo?	3
	¿Su Plan Estratégico describe claramente los Indicadores de gestión para el éxito de su negocio?	3
	¿Su Plan Estratégico contiene objetivos e iniciativas para fomentar las exportaciones?	3
	¿El Plan Estratégico ha sido comunicado a los diferentes puestos claves en la organización?	3
	¿Su Plan Estratégico considera las necesidades de los mercados locales así como los de exportación?	3
3	Gestión documental y procesos	R.
	¿Tiene Organigrama Funcional?	0
	¿Dispone de Manuales de Procedimientos o Funciones?	0
	¿Ha participado en proyectos de Certificación, ¿Gestión de Calidad (ISO), BPM, ¿Mejoramiento Continuo, etc.?	5
4	Planificación de la exportación	R.
	¿La empresa cuenta con un plan de exportación para el futuro?	0
	¿El plan de exportación consta de objetivos claros y medibles?	0
	¿Existe personal con experiencia en gestión de comercio exterior?	0
	¿Se dispone de personal que hable o pueda comunicarse en varios idiomas?	3
	¿Están dispuestos a asumir los riesgos y el aprendizaje necesario para la exportación?	5
	¿Está afiliado a algún gremio / cámara que fomente los procesos de exportación de sus socios?	5
	¿Estaría dispuesto a asociarse con otras empresas para realizar un plan de exportación en conjunto?	5
	¿Tiene conocimiento de los requisitos y procedimientos necesarios para la exportación?	3
Total		73

Calificación	0,25
---------------------	-------------

Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2019

Elaborado: Autores

2.5.9. Área financiera

En cuanto al aspecto financiero, en sus inicios la empresa realizó un préstamo a BanEcuador, para así lograr iniciar sus actividades, préstamo mediante el cual se permitió comprar la maquinaria y los insumos necesarios para empezar con sus actividades, ya que se necesitaban de sistemas más profesionales para elaborar un producto de alta calidad para satisfacer las necesidades de los consumidores. De la misma manera que en la etapa anterior, Nuama sabe en la práctica que actividades debe realizar, sin embargo, documentos como información general contable y financiera no están plasmados de una manera formal, requiriendo vitalmente consolidar estos puntos para garantizar y respaldar su seguridad, permitiendo así que se abran varios campos para ampliar sus objetivos.

La empresa actualmente atraviesa una etapa de falta de capital de trabajo, mismo que se considera una desventaja para la producción e innovación; esta situación se podría resolver mediante un préstamo adicional, sin embargo, es fundamental precisar si es realmente necesario o mediante un estudio determinar si en su lugar se pueden utilizar esos recursos para otro fin, como maquinaria adicional, por ejemplo.

Tabla 18. Export Audit área financiera

Export Audit		
Área financiera		
1	Información general	R.
	¿Podemos considerar a la empresa bien capitalizada? (Suficiente capital, capital de trabajo, etc.)?	3
	¿Podría realizar la empresa nuevas inversiones si fuesen necesarias?	3
2	Información contable y financiera	R.
	¿Dispone de un Presupuesto General para el año en curso?	0
	¿Dispone de informes actualizados de Flujo de Caja?	3
	¿Dispone de informes actualizados de Estado de Resultados y Balance?	0

	¿Dispone de Análisis de Cálculo de Costos por Producto?	3
	¿Dispone de Análisis del Punto de Equilibrio?	3
	¿Se analiza frecuentemente la información contable?	3
3	Capacidad de endeudamiento	R.
	¿Cuenta actualmente con fuentes de financiamiento propios?	0
	¿Esta dispuesta la empresa a disponer recursos para cofinanciar un proyecto de exportación?	5
	¿Estaría dispuesta la empresa a solicitar un préstamo/crédito para llevar a cabo un plan de exportación?	5
	¿La empresa dispone de garantías reales para acceder a nuevos créditos para la implementación de un plan de exportación?	5
	¿Esta al día en todas las obligaciones Tributarias, ¿Financieras, ¿Personal, ¿Comerciales, Legales, Municipales, etc.?	3
Total		36
Calificación		0,5

Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2019

Elaborado: Autores

2.5.10. Área de producción

En cuanto al aspecto productivo se puede informar lo siguiente. La empresa Nuama, utiliza cereales andinos que son considerados un súper alimento, estos se producen de manera natural, contienen un alto valor nutricional y propiedades regenerativas para el suelo. Esto, sin duda, agrega valor al producto que le permitirá incursionar en mercados internacionales cuya idiosincrasia valora la forma de producción y las características nutritivas del mismo. Por otro lado, la infraestructura y sistema de producción de Nuama, si bien está diseñada para abastecer el mercado local, no es eficiente en términos de capacidad instalada ya que la empresa no produce todos los días. La empresa muestra algunas falencias en los tiempos de producción, si bien el dueño de la misma ha identificado las posibles soluciones, todavía no se ha realizado ningún cambio por falta de capital. De igual manera, ante una posible expansión de mercados e internacionalización, la empresa necesitará mejorar y ampliar su infraestructura y sistema de producción.

Si bien, Nuama, tiene proveedores fijos que cumplen con requisitos que la misma empresa plantea, no existen acuerdos firmados que aseguren su abastecimiento. En

términos de producción total, la empresa no cuenta con un registro que permita identificar la cantidad mínima y máxima de producción en un tiempo determinado.

Tabla 19. *Export Audit área de producción*

Export Audit		
Área de producción		
1	Sistema de producción	R.
	¿La planta esta automatizada o mecanizada?	5
	¿Se ejecutan proyectos de mejoramiento continuo en los procesos de producción?	0
	¿Existen personal que realiza controles de calidad tanto a lo largo del proceso como en las características del producto mismo?	3
	¿Dispone de capacidad productiva para la exportación?	0
	¿Puede adaptar la producción a diseños específicos de los clientes o potenciales mercados de exportación?	3
	¿Existen programas de capacitación continua al personal de producción?	0
	¿Cuenta con personal técnico capacitado para el mantenimiento de las máquinas y equipos?	3
2	Características del producto	R.
	¿Es fácil trasportarlo?	5
	¿No necesita modificaciones para adaptarse a nuevos mercados?	3
	¿Se utiliza de la misma forma dependiendo del mercado en el que se comercializa?	5
3	Disponibilidad del producto	R.
	¿Tiene capacidad productiva para cubrir pedidos del exterior, sin desatender el mercado local?	0
	¿Cumple con plazos establecidos para la entrega del producto?	5
	¿Puede reaccionar ante pedidos extras en un tiempo establecido?	3
4	Logística e inventarios	R.
	¿Dispone de suficientes fuentes o proveedores de la materia prima critica para la manufactura de sus productos?	5
	¿Lleva un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la empresa?	5
	¿La compra de materia prima se basa en algún criterio técnico como punto de reorden, proyección de producción, estimaciones de la demanda, etc.?	3
	¿Dispone de un procedimiento para el manejo adecuado y registros de saldos de inventario de insumos, materia prima y productos terminados?	3
	¿Conoce y maneja los procedimientos de embalaje para el producto?	5
	¿Dispone de un canal de distribución?	5
5	Gestión ambiental	R.
	¿Cumple en el manejo adecuado / aprovechamiento de los subproductos de su producción?	0
	¿Los procesos de manufactura de la empresa no causa malestar a las comunidades aledañas?	5
	¿Cuenta con un sistema de producción limpia?	3

	¿La empresa tiene programas para reutilizar los desperdicios?	0
Total		69
Calificación		0,9

Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2019

Elaborado: Autores

2.5.11. Área de ventas

En base al diagnóstico realizado en una primera instancia con el Ministerio de Industrias; y luego de manera in-situ con la empresa y el INEN, se pudo constatar que la principal falencia de la empresa Nuama, está en el área de mercadeo. La empresa no cuenta con un plan de marketing tanto local como internacional. En este sentido, es necesario la elaboración de un plan de marketing que, si bien la fortalezca en el entorno local, marque directrices que le permitan incursionar en el ámbito internacional. Asimismo, es necesario crear una historia del producto, mejorar su imagen corporativa y dotar de valor agregado al producto.

Tabla 20. *Export Audit área de ventas*

Export Audit		
Área de ventas		
1	Marketing y ventas	R.
	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneja los ámbitos de Marketing y Ventas?	3
	¿Dispone de material publicitario acerca del producto y sus ventajas competitivas?	3
	¿Dispone de página web o redes sociales para acercamiento con el cliente?	0
	¿Tiene diseñado un eslogan o logo comercial con el cual publicita sus productos y empresa?	5
	¿Promociona frecuentemente los productos de la empresa?	3
	¿Dispone de un presupuesto definido para las actividades de Marketing y Ventas?	0
	¿Actualmente dispone de la opción de venta a crédito?	5
	¿Podría vender a crédito los productos destinados a la exportación?	5
	¿Estaría interesado en participar en ferias internacionales?	5
2	Servicio al cliente	R.
	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneje los ámbitos de Servicio al Cliente?	3
	¿Tiene procedimientos claros para la aplicación de garantías y devoluciones del producto?	0
3	Estudio de mercado	R.
	¿Se han realizado estudios exploratorios en el mercado local?	5

	¿Se han realizado estudios exploratorios en los posibles mercados de exportación?	3
	¿Tiene conocimiento de las herramientas de investigación de mercados disponibles en la web?	0
4	Valor agregado del producto	R.
	¿Puede mejorar la percepción de valor agregado del producto por medio de nuevos diseños, empaques, presentaciones, tamaños, etc.?	5
	¿Dispone el producto de certificaciones, normas INEN, etc. exigidas en el mercado local?	5
	¿Posee un diferenciador significativo de sus competidores?	3
	¿Dispone de una marca distintiva registrada?	5
	¿Protege los diseños o prototipos de sus productos?	5
Total		63
Calificación		1,32

Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca
Elaborado: Autores

2.5.12. Resumen del Export Audit.

Una vez realizada la ponderación de las distintas áreas y la evaluación correspondiente de distintos puntos dentro de las mismas; se obtuvo una calificación por departamento con los siguientes resultados: área administrativa 0.28/0.5; área financiera 0.55/1; departamento de producción 0.9/1.5; y finalmente el departamento de mercadeo obtuvo un puntaje de 1.32/2. El resultado final es de 3.02/5; lo cual indica que la empresa muestra falencias de carácter general, sin embargo; al hacer énfasis en el área de mercadeo y ventas, y con la elaboración de un plan de marketing, se puede mejorar esta calificación y potenciar a la empresa para una futura internacionalización.

Tabla 21. *Tabla resumen del Export Audit*

Expor Audit	
Tabla resumen	
Área	Calificación
Administrativa	0.28 /0.5
Financiera	0.55/1
Producción	0.9/1.5
Marketing	1.32/2
Total	3.02/5

Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca
Elaborado: Autores

2.5.13. Taller Mi Primera Certificación INEN

En 2018, se aprobó la gratuidad de Mi Primera Certificación INEN, la cual tiene como objetivo principal; fortalecer las micro, pequeñas y medianas empresas; y también las organizaciones de Economía Popular y Solidaria; en cuanto a la gestión de sus procesos. Para este efecto, se realizó un taller en la Universidad del Azuay, impartido por un funcionario público del INEN, en donde se citó a los propietarios de distintas empresas, entre ellos, Alejandro Ñauta, dueño de Nuama. En el taller se explicó con detenimiento el cuestionario de preguntas que se presentará a continuación y los beneficios que otorga tener esta certificación para la empresa: aumento en la competitividad local, fortalecimiento de la gestión de procesos, mayor facilidad para ingresar en mercados internacionales, etc.

Tabla 22. *Mi Primera Certificación INEN*

Taller: Mi primera certificación INEN		
Cuestionario		
1	Requisitos Legales	Val.
1.1	Mantiene contrato de trabajo legalizados (plataforma SUT)	N/A
1.2	Cumple con lo establecido en la ley de Vinculación de talento humano con discapacidad	N/A
1.3	Evidencia de no contratación de menores de 15 años	3
1.4	Registro de marca comercial en el SENAI (Ex - IEPI)	3
2	Gestión financiera	
2.1	Proyección financiera anual (presupuesto)	3
2.2	Balances financieros	3
3	Gestión de recursos humanos	
3.1	Evidencia de capacitación al personal enfocados al cumplimiento de los compromisos del cliente	3
3.2	Mantiene registros de capacitaciones del personal	3
3.3	Evalúa periódicamente el desempeño de sus trabajadores	N/A
4	Servicio al cliente	
4.1	Registra los compromisos o cualquier modificación o compromisos adquiridos con los clientes	3
4.2	Informa al cliente sobre las propiedades de los productos	3
4.3	Gestión de quejas, reclamos y sugerencias	3
5	Gestión de compras	

5.1	Cuenta con un proceso de compras que aseguren su provisión oportuna de la materia prima e insumos	3
5.2	Lista y/u Hojas técnicas de materias primas e insumos	3
5.3	Check de condiciones de recepción de las materias primas e insumos	3
5.4	Cuenta con mecanismos para gestionar los inventarios	3
5.5	Mantiene contratos o convenios con los proveedores	3
5.6	Mantiene mecanismos de calificación y selección de proveedores	3
6	Control de producción	
6.1	Disposición de infraestructura adecuada (servicios básicos)	3
6.2	Proceso de planificación de la producción	3
6.3	Ha identificado los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto o servicio proporcionado (normativa)	3
6.4	Trazabilidad del producto	3
7	Calidad del producto o servicio	
7.1	Mantiene mecanismos de verificación de cumplimiento normativo del producto	3
7.2	Mantiene mecanismos de verificación del cumplimiento del servicio proporcionado con las especificaciones técnicas definidas por el cliente	N/A
7.3	Mantiene equipos de inspección y ensayo calibración	1
7.4	Tiene laboratorio de control de calidad o proceso	1
8	Conservación y entrega del producto o servicio	
8.1	Mantiene sus productos almacenados, manejo y entrega al cliente en condiciones que prevengan su deterioro	3
8.2	Preserva los documentos que evidencia la prestación del servicio y cumplimiento de requisitos especificados por el cliente	N/A
9	Innovación y emprendimiento	
9.1	Evidencia Innovación y/o emprendimiento al corto o mediano plazo (al menos mejora continua documentada)	3
10	Salud y seguridad	
10.1	Proporciona a sus trabajadores equipos de protección personal (EPP) de acuerdo a las necesidades de la empresa	3
10.2	Capacita y entrena a sus trabajadores en temas de seguridad e higiene del trabajo	3
Puntaje total		74
Porcentaje desempeño		94,87

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, 2019

Elaborado: Autores

2.5.14. Conclusiones Taller Mi primera certificación INEN

Como se puede observar en la tabla, el porcentaje obtenido por Nuama, es satisfactorio para los objetivos del taller. Después, se procedió a la verificación de la información y a la posterior visita de la funcionaria pública del INEN a la planta de producción de la empresa, para corroborar todos los datos, véase Anexo 2. En esta primera visita, Nuama no pudo obtener la certificación por falta de algunos documentos; sin embargo, son pocos y se agendará otra visita cuando los consiga.

2.6. Conclusiones

Acorde a los distintos diagnósticos realizados en base a: cuestionario por el Ministerio de Industrias, entrevista personal con el dueño de Nuama, taller sobre Lienzo Canvas; ExportAudit, y Mi Primera Certificación INEN, se pueden sacar las siguientes conclusiones.

Nuama se encuentra, con su producto (galletas en base a quinua y amaranto), en una etapa de crecimiento. Si bien, la empresa muestra falencias de carácter general en todos los departamentos de la empresa, se las puede subsanar con un plan de mejoras interno; ya que la brecha que lo separa de un óptimo funcionamiento no es muy grande. Ahora bien, dentro de un proceso de internacionalización, se ponderaron todas las áreas para saber cuáles tienen mayor injerencia. Se ha identificado que el departamento de mercadeo es el que cumple un rol fundamental para una posible internacionalización y es este el que tiene mayores falencias en Nuama. Es por eso que, si bien, se busca fortalecer todos los departamentos del emprendimiento. Se requiere, como prioridad, un plan de marketing que en principio ayude en el entorno local pero que sienta bases y marque pautas para mercados externos.

Dentro de lo que se ha evaluado en el área de mercadeo, cabe mencionar las siguientes falencias. La imagen corporativa de la empresa es deficiente, no cuenta con una imagen de producto óptima para la inserción en nuevos mercados. El logo de la empresa no cumple con algún estudio eficaz sobre uso de colores y contrastes. En términos de comunicación, no existe página web y las redes sociales están en desuso. Si bien se ha tenido acercamientos esporádicos con posibles compradores, no se tiene identificado, en números, la demanda del producto en el exterior.

CAPÍTULO 3

3.1. Plan estratégico para la mejora competitiva de Nuama.

El enfoque principal del plan de mejoras internas para Nuama está en el área de mercadeo, sin embargo; en otras áreas de la empresa existen algunas falencias para las cuales se sugiere algunos cambios y/o adaptaciones. Para este efecto, se tendrá en cuenta el área administrativa y la imagen corporativa de la empresa. En el área de mercadeo, si bien; ya se tiene abordado algunos puntos de lo que supone un plan de marketing; algunos de estos deben ser reforzados y se debe completar algunos otros que faltan. Finalmente, se realizará un análisis PESTEL de la Unión Europea que sirve como referencia para una posible internacionalización de las MIPYMES del Azuay. Es decir que este análisis constituye un complemento del presente trabajo, al cual la empresa podrá recurrir una vez realizadas las mejoras internas para fortalecerse en el aspecto local.

3.2. Plan de mejoras con enfoque local

3.2.1. Plan de mejoras del área administrativa

El área administrativa de Nuama, desde los inicios de la empresa hasta ahora, ha sido manejado por una sola persona, quién a su vez; se encarga del resto de áreas. Por eso, se sugiere que exista un encargado exclusivo de esta área con responsabilidades definidas y rendiciones de cuentas periódicas al gerente de la empresa. Aunque la empresa ha funcionado durante dos años de esta manera, no se tiene formalizado ciertos parámetros o guías que le permitan encaminarse de mejor manera; tales como, objetivos generales, específicos, metas, políticas internas, misión visión, etc.

3.2.2. Definición y propuesta de la misión para Nuama

La misión describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la gente a la que sirve, los principios y valores bajo los que funciona. Es el paso a paso de cómo se distingue a una institución de otras similares (Abril, 2018). La empresa no cuenta con una misión establecida por lo que se sugiere la siguiente:

Somos una empresa dedicada a la elaboración y distribución de galletas fabricadas en base a cereales andinos. Estamos comprometidos en brindar al consumidor un alto valor nutricional, sabor único y productos de alta calidad. Asimismo, buscamos contribuir

con el desarrollo de la agricultura del país, el progreso de la comunidad, el entusiasmo de nuestros proveedores y la satisfacción de nuestros clientes.

3.2.3. Definición y propuesta de la visión para Nuama

La visión es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a la competitividad. La visión señala el rumbo y da dirección hacia donde la empresa pretende llegar (Abril, 2018). La empresa Nuama no cuenta con una visión establecida por lo que se sugiere la siguiente:

Convertirnos en una de las industrias más grandes, reconocidas y posicionadas en el área de la alimentación saludable dentro y fuera del país; siempre comprometida con mantener la excelencia en nuestro trato con proveedores, empleados y clientes siendo nuestra ventaja competitiva el valor nutricional, naturalidad y calidad de nuestros productos.

3.2.4. Objetivos de Nuama

La empresa debe plantearse objetivos que puedan ser medibles, alcanzables, desafiantes, claros y realistas con la finalidad de mantener a la empresa en el camino correcto. Los objetivos pueden ser modificados a medida que la empresa crece con el tiempo, esto debido a que, si la empresa alcanza periódicamente sus metas, se propone nuevos objetivos y de esta manera se mantiene en un crecimiento continuo.

3.2.5. Objetivo general

El principal objetivo de Nuama es ser la empresa líder del mercado nacional para así proporcionar alimentos con un alto valor nutricional, procedentes de una agricultura respetuosa con la naturaleza, que además sean saludables para el organismo y posean un sabor autentico.

3.2.6. Objetivos específicos

- Posicionar la marca Nuama en la mente de los consumidores.

- Consolidar una imagen corporativa que represente el origen, filosofía y los valores de la empresa.
- Proporcionar alimentos nutritivos y ecológicos que cumplan con los estándares de calidad requeridos, sin colorantes y sin conservantes.
- Estructurar un departamento de marketing que fortalezca la empresa en el entorno local y la encamine hacia la internacionalización.
- Captar clientes mediante la elaboración de nuevos productos.

3.2.7. Metas

Establecer contratos con los principales Retails del Ecuador.

Alcanzar un aumento del 15% en las utilidades mensuales.

Definir un plan de fidelización de clientes.

Aumentar la cartera de productos mediante un estudio de mercado.

Consolidar asociaciones con marcas afines a Nuama.

3.2.8. Políticas internas

Las políticas internas, fomentan el orden dentro de una empresa y marcan directrices de comportamiento en distintas áreas; estas también deben cumplir con parámetros legales que no vulneren los derechos de los trabajadores. El tipo de políticas que se apliquen va a depender del modelo o naturaleza del negocio (Joseph, 2018). NUAMA, está comprometida con las siguientes:

3.2.9. Política de calidad

En busca de cumplir con uno de los objetivos principales de la empresa que es la plena satisfacción del cliente, la política de calidad de NUAMA se encarga de superar sus expectativas en cuanto a la calidad de sus servicios y productos. La empresa ofrece un producto de alta calidad con los mejores materiales disponibles en el mercado y un trato apropiado tanto con proveedores como con sus clientes y el personal interno. Para esto, Nuama ha hecho la gestión para adquirir Mi Primera Certificación otorgada por el INEN, cuyo fin es garantizar la calidad en los procesos de la empresa.

3.2.10. Política de vestimenta

Los trabajadores de planta utilizan en todo momento, durante la producción, la vestimenta adecuada cumpliendo no solo con el código de uniforme establecido, sino que también aseguran los parámetros de salubridad requeridos. A pesar de que NUAMA está comprometida con lo mencionado anteriormente, se sugiere también adoptar las siguientes políticas:

3.2.11. Política ambiental

La empresa dentro de sus planes a futuro, podría promover conductas que estén a favor del medio ambiente, tales como: reciclado, disminución de la contaminación, y la creación un sistema de producción sostenible, entre otros.

3.2.12. Política de salubridad

Si bien dentro de la política de vestimenta se hace referencia a la política de salubridad, en una empresa de manejo de alimentos es fundamental establecer normas puntuales y claras para la manipulación y manejo de los mismos. Mediante esta política se pretende evitar posibles enfermedades, contaminaciones y demás riesgos para la salud. La empresa en cuestión debe informar a sus clientes, proveedores y público en general acerca de su gestión incluidas estas políticas por lo que se recomienda que estas se encuentren plasmadas en sus redes sociales y en la página web oficial de la empresa.

3.2.13. Organización empresarial

En cuanto a la organización, la empresa debe definir qué actividad debería realizar cada persona con la finalidad de controlar de mejor manera la administración. Nuama actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento por lo que no produce todos los días de la semana, esto causa que las personas que trabajan en la empresa no sean formales y acudan a la planta únicamente los días requeridos; sin embargo, con la finalidad de que las tareas sean repartidas de una manera más ordenada, y el dueño y gerente se pueda dedicar a las actividades primordiales de la empresa, es recomendable que se establezca personal para el área de administración, producción y de marketing. A continuación, se

sugiere el siguiente organigrama para la empresa, conjuntamente con las responsabilidades de cada una.

Figura 1. *Organigrama sugerido a la empresa*



Fuente: Autores, 2020

Elaborado: Autores

3.2.14. Responsabilidades de los departamentos de Nuama

El gerente de la empresa, en este caso el propietario; deberá hacerse cargo de las compras de materia prima, la formalización de acuerdos con proveedores, retails, empresas de envíos; y todas las sociedades estratégicas de vital importancia para el funcionamiento de la empresa. Asimismo, será el encargado de la supervisión de todos los departamentos con evaluaciones periódicas a los directores de cada área. Será el encargado de plantear los objetivos, metas y el rumbo que tomará la empresa en un período de tiempo definido. También será el encargado de la designación de responsables

para los departamentos. Se sugiere realizar reuniones periódicas con los encargados del resto de departamentos para revisar el cumplimiento de metas y buscar soluciones en caso que estas no se cumplan dentro de los plazos establecidos. De igual modo, deberá capacitar a los directores de cada área para que estos a su vez, puedan capacitar al personal a cargo. Es de suma importancia que el gerente de la empresa sepa delegar las obligaciones a cada director de área, para que la empresa sea más eficiente.

La dirección administrativa tendrá a cargo la formalización y adquisición de todos los permisos legales para el funcionamiento de la empresa; también trabajará de la mano del gerente en términos de organización y planificación de actividades internas. Será responsable del manejo de archivos tanto físicos como digitales de la empresa, del seguimiento de certificaciones, permisos, o cualquier otro trámite que la empresa este solicitando. La dirección administrativa también tendrá a cargo los asuntos relacionados con Recursos Humanos; es decir, nómina, reclutamiento, etc. El responsable de esta área deberá monitorear, enviar y responder los correos, mensajes, sugerencias, etc. Que reciba la empresa. Como muestra el gráfico, es necesario un asistente contable que tenga siempre en orden los registros de la empresa; este asistente puede ser externo.

El encargado del área productiva tendrá a cargo la definición del proceso adecuado para cada producto, es decir; calcular, registrar, controlar; optimizar los tiempos de producción y reducir costos. Deberá ser responsable de la verificación de materias primas, que éstas cumplan con los requisitos establecidos y sean almacenados donde corresponda para evitar cualquier tipo de contaminación cruzada; para esto se sugiere un *check-list* que detalle la materia prima y sus características, de esta manera; la empresa tendrá un control y podrá contrastar lo que entra a la empresa con lo que se acordó con los proveedores. Como se detalla en el organigrama, se sugiere un asistente de calidad; debido a la etapa en la que esta se encuentra la empresa, si no se cuenta con los recursos suficientes, el encargado del área de producción deberá hacer las revisiones de calidad que necesite la empresa.

El departamento de mercadeo, al ser el que mayor refuerzo necesita, se sugiere un encargado con experiencia en el área; en caso que los recursos no puedan cubrir un encargado a tiempo completo; se sugiere trabajar con una agencia externa. El objetivo principal de reforzar este sector, es poder trabajar sobre el concepto I+D+i; Investigación, Desarrollo e Innovación. El producto de Nuama, se caracteriza por ser innovador y haber contado con una investigación profunda sobre temas de salud y medioambientales. Pero,

se necesita que esté en constante crecimiento, debido a la dinámica del mercado hoy en día. Si bien, es un producto innovador en el mercado local, en el internacional existen muchas marcas que debido a los recursos que manejan, representan una competencia muy difícil de contrarrestar, si no se trabaja a tiempo completo en estos conceptos.

En el organigrama se sugiere un Bróker o intermediario; esto surge por la necesidad de expandir el producto a mercados externos; este intermediario será el que empiece a contactarse con retails y otras empresas que puedan estar interesados en el producto. Sin duda, los costos de este intermediario pueden ser altos; por lo cual puede ser una función que adopte el gerente de la empresa. Es por eso que, el área de mercadeo y la gerencia estarán estrechamente relacionados, para lo cual se sugiere reuniones periódicas, en donde se pueda trabajar sobre los conceptos de Investigación, Desarrollo e Innovación; y encaminar a la empresa hacia mercados internacionales.

3.3. Plan de mejoras área de marketing

3.3.1. Resumen ejecutivo del Plan de Marketing

El plan de marketing que se presentará a continuación pretende mejorar la competitividad de la empresa Nuama en el entorno local, y otorgar la información base para que Nuama pueda proyectarse a mercados internacionales a futuro. De ese modo, el plan estratégico de mercadeo si bien está enfocado en el entorno local, se añade un breve estudio del entorno internacional, específicamente de la Unión Europea. El objetivo de este apartado, es brindar a la empresa parámetros de investigación y una matriz de selección de mercados objetivos. Nuama ya ha realizado una investigación previa sobre el mercado ecuatoriano, por lo cual tiene establecido su segmento de mercado, precio de su producto, y ha gestionado su distribución mediante distintos canales. Así el plan estratégico en el entorno local abarcará lo siguiente: Niveles del producto, declaratoria de posicionamiento, competencia; análisis PESTEL y el plan de acción. La estrategia principal para el plan de acción gira en torno al marketing digital; siendo la imagen corporativa el área que se pretende reforzar con mayor precisión.

3.3.2. Niveles de producto

En primer lugar, es importante conocer los distintos niveles de un producto para así identificar en cuál de los tres se encuentra el de Nuama. Cada nivel pretende generar un nuevo valor para el usuario y que este pueda identificarlo. Estos son: producto base, producto real, y producto aumentado (Kotler & Armstrong, 2008).

3.3.3. Producto base

El producto base es creado, desde su génesis, para satisfacer una necesidad específica que un cliente busca. Para este efecto, el producto base responde a la pregunta: ¿Qué está adquiriendo verdaderamente el consumidor? En el caso de las galletas de Nuama, su producto, satisface una necesidad fisiológica¹ en concreto; en primera instancia, cuando un consumidor indistintamente de sus gustos y preferencias, compra una galleta, busca alimentarse (Kotler & Armstrong, 2008).

3.3.4. Producto real

En el segundo nivel, el producto real añade un valor al mismo para que se genere un deseo de compra. Este deseo puede ser debido a la marca, el empaque, o características que se diferencien de sus similares en el mercado. En el caso de Nuama, las galletas son saludables debido a sus ingredientes. De igual modo, la elaboración natural del producto y el uso de ingredientes locales, puede cambiar la decisión de compra de algunos consumidores. Si se habla en concreto de un mercado europeo, todo esto aporta significativamente para posicionarse en dicho mercado. Otra característica que agrega valor al producto de Nuama, es la creación de una historia o filosofía de marca (Kotler & Armstrong, 2008).

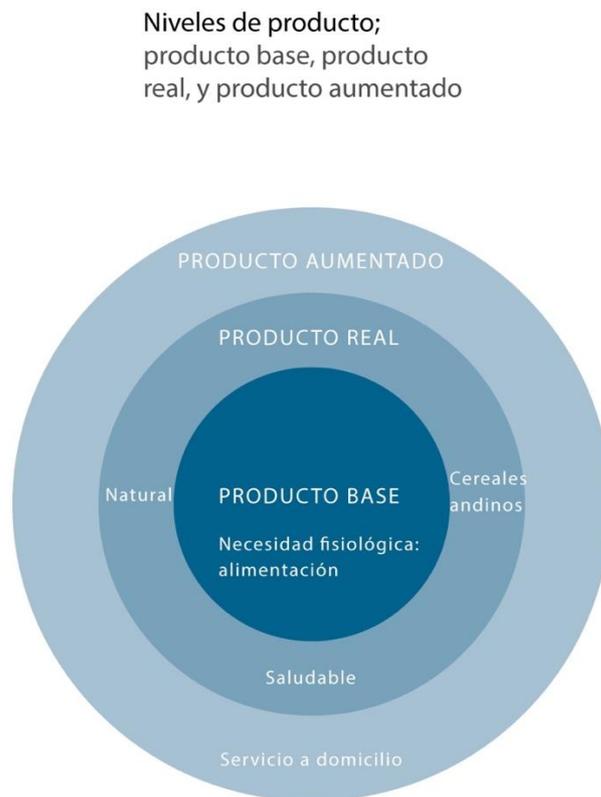
3.3.5. Producto aumentado

Finalmente, el producto aumentado hace referencia a todos los beneficios o servicios adicionales que se pueden ofrecer aparte de lo antes mencionado. Generalmente, el servicio más común, es el de ofrecer una garantía con plazo definido. En el caso de Nuama, si bien se ofrece servicio a domicilio, es necesario generar nuevos beneficios para que el consumidor vea que el producto satisface no solo una necesidad, sino que es un

¹ Necesidades fisiológicas según Abraham Maslow: respiración, alimentación, descanso, sexo, homeóstasis.

conjunto de las mismas. Así, Nuama cumple con los dos primeros niveles y es necesario reforzar el tercero (Kotler & Armstrong, 2008).

Figura 2. *Niveles de producto*



Fuente: Kotler, 2008

Elaborado: Autores

3.3.6. Análisis de la competencia

Según el diagnóstico realizado en la primera etapa de este proyecto; se identificó a Nuama como una empresa innovadora; sin embargo; existen otras empresas con características similares en su modelo de negocio, que tienen mayor recorrido y mejor posicionamiento que Nuama. De las cuales, se destacan Quinoa Fit y Wipala.

3.3.7. Análisis de Quinoa Fit

Quinoa Fit, con su primer producto Quinoa Fit Galletas, nace en 2016 en la ciudad de Loja, esta marca elabora galletas en base a quinoa, libre de gluten y sin edulcorantes artificiales. Los ingredientes que usan son 100 % ecuatorianos, y buscan transmitir a la gente el concepto de snack saludable con alto valor nutricional. El semáforo del producto es amarillo, lo que significa una mayor apertura en distintos puntos de venta. En 2017 participó en distintas ferias realizadas en Ecuador: 186° Feria Internacional de Loja, y Loja Sobre Tablas; donde su producto tuvo mucha acogida; y decidieron industrializar el mismo (Quinoa Fit, 2020).

Actualmente distribuye su producto en más de 50 puntos a nivel nacional en las principales ciudades. Los puntos de venta de Quinoa Fit, son tiendas y cafeterías con conceptos relacionados a lo ecológico, orgánico, saludable, verde, y comprometidos con el medio ambiente. Su estrategia de distribución del producto no está vinculada a los grandes retails, su relación con los clientes es más personal; y se basa en la experiencia que el cliente pueda tener. En este sentido, su target de mercado estará segmentado en estratos económicos medio, medio-alto (Quinoa Fit, 2020).

La imagen corporativa de Quinoa Fit, se presenta al público de manera amigable y profesional, tanto el logo como su página web destacan el uso de los colores azul, blanco y detalles en verde. Los mismos que según la psicología del color representan lo siguiente. Azul: estabilidad, armonía y confianza; blanco: positivo, pureza y transparencia; verde: salud, natural, esperanza (Heller, 2004). La estrategia principal de comunicación es su página web y redes sociales; en donde no solo promociona su producto, sino que, publica artículos, recetas, experiencias, etc. De esta manera Quinoa Fit, mantiene un contacto más cercano con sus clientes y al mismo tiempo busca fidelizarlos (Quinoa Fit, 2020).

Figura 3. Logo de Quinoa Fit



Fuente y elaboración: Quinoa Fit, 2020

3.3.8. Análisis de Wipala Snacks

Wipala snacks es una empresa de Guayaquil que se dedica a la elaboración y comercialización de barras agroecológicas hechas con cereales andinos (quinua) y frutas tropicales de Ecuador (El Universo, 2015). Empieza sus actividades comerciales en 2015 y actualmente distribuye sus productos en las distintas regiones del país y se ha internacionalizado con puntos de venta en Estados Unidos, Rusia, España, Chile, y Paraguay. El precio promedio de su producto es de USD 6 por caja; que contiene 6 barras (Revista Líderes, 2016).

El concepto de marca que maneja Wipala, tiene su base en la cultura andina y la unión de la gente. Buscan posicionarse en la mente del consumidor como un producto saludable de alto valor nutricional; responsable con el medio ambiente, agroecológico y resalta también la importancia de los orígenes culturales andinos. En cuanto a la producción, se destaca su eco planta; ya que, tiene un 0 % de desperdicios, utiliza iluminación natural y su programa de reciclaje tiene un 92 % de efectividad. La empresa ha creado un proyecto llamado "Meet Your Bar", el cual, mediante el código de lote del producto, el usuario puede visibilizar el origen y trazabilidad del mismo (Wipala Snacks, 2020).

La imagen corporativa de la empresa, refleja lo antes mencionado; el logo, usa los colores verde y azul, analizados previamente; rosa y violeta, los cuales están relacionados con la sensibilidad y espiritualidad. Su estrategia principal de comunicación es mediante el uso de su página web y redes sociales. Su página web está ampliamente desarrollada, aquí se trasmite a sus clientes los inicios, objetivos y filosofía del producto. También se encuentra el proyecto "Meet Your Bar" antes mencionado. Se especifican los valores nutricionales de todos sus productos y las compras se puede realizar directamente por ese medio.

Figura 4. Imagen de página web de Wipala Snacks



Fuente y elaboración: Wipala Snacks, 2020

3.4. Análisis PESTEL Ecuador

El análisis PEST es una herramienta empresarial que permite a los negocios identificar factores externos que puedan afectar de manera positiva o negativa en su desarrollo. El término fue descrito por primera vez en 1967 por el profesor de Harvard, Francis J. Aguilar. Las iniciales PEST hacen referencia al entorno Político, Económico, Social y Tecnológico en el que una empresa debe relacionarse. En 1986, Liam Fahey y V.K. Narayana agregan los elementos ambientales o ecológicos y legales. De este modo se llega al concepto que hoy en día se usa en las empresas, PESTEL. Con esta herramienta, se busca identificar los factores que puedan condicionar de algún modo a Nuama, ya sea a favor o en contra (Bree, 2019). Es de suma importancia mencionar que, el análisis se inició antes de la emergencia sanitaria en relación al COVID-19, por lo cual, la información que se presenta a continuación presenta datos que cambiaron durante los siguientes meses. Se recomienda hacer un seguimiento de los datos presentados en este trabajo.

3.4.1. Análisis Político

Es importante tomar en cuenta aspectos políticos del Ecuador que puedan tener impacto en Nuama y en las demás empresas del país. Entre ellos una situación fundamental ha sido el proyecto desarrollado en el año 2012 por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo sobre la transformación de la matriz productiva del

Ecuador. Con esto se pretendía impulsar la industria nacional para que los productos tengan un valor agregado, como es el caso de Nuama. La iniciativa que se desarrolla desde hace 8 años atrás presentó buenas expectativas por parte del gobierno para las empresas locales (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo , 2012).

Sin embargo, esta iniciativa se contrapone con otros análisis, como es el caso del proyecto Doing Business realizado por el Banco Mundial, el cual establece el índice de facilidad para hacer negocios y clasifica a las economías del 1 al 190. Para el ranking final, se hace un análisis previo para medir el rendimiento de las economías, se toma como referencia 41 indicadores que finalmente se sintetizan en 10 temas. Para cada indicador se establece un límite de rendimiento, y en base a ese límite se le otorga una calificación sobre 100. Por ejemplo, se establece que el tiempo óptimo para obtener electricidad es de 18 días, algunas economías estarán por debajo o sobre ese número, y en base a ese resultado se designa la puntuación (Ease of doing business score and ease of doing business ranking, 2019). Según los parámetros antes mencionados, Ecuador tiene un desempeño poco favorable en el ranking final, se sitúa en el puesto 129 de 190. En la siguiente tabla se puede observar que el Ecuador presenta los principales problemas en los siguientes temas: obtención de electricidad con un puntaje de 72.3; comercio transfronterizo con 71.2 y apertura de un negocio con 69.1 puntos, siendo estas las mayores dificultades para poder realizar negocios dentro del país (Banco Mundial , 2019).

Tabla 23. *Parámetros para el Índice de facilidad para hacer negocios del Doing Business (Ecuador)*

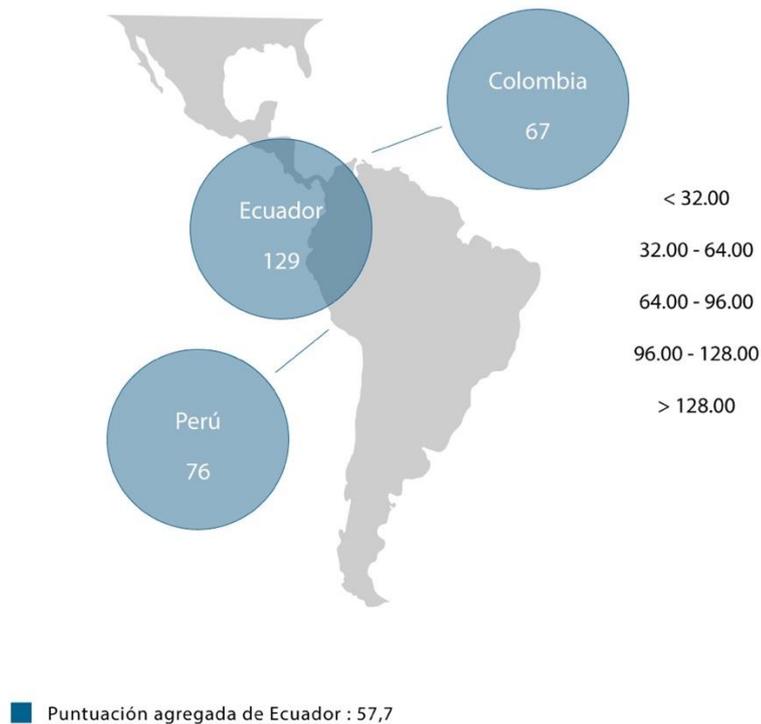
Temas	DB 2020	DB 2020
	Ranking	Puntuación
Apertura de un negocio	177	69.1
Manejo de permisos de construcción	114	66.4
Obtención de Electricidad	100	72.3
Registro de propiedades	73	67.7
Obtención de crédito	119	45.0
Protección de los inversionistas minoritarios	114	44.0
Pago de impuestos	147	58.6
Comercio transfronterizo	103	71.2
Cumplimiento de contratos	96	57.5
Resolución de la insolvencia	160	25.5

Fuente: Banco Mundial (Doing Business), 2019
Elaborado: Autores.

El índice clasifica a los países en 5 categorías diferentes de acuerdo a su puntaje como se observa en el gráfico a continuación (Banco Mundial , 2019). El Ecuador se encuentra en la última categoría debido a su puntaje. Por esta razón, realizar negocios en el país representa un desafío mayor que en países vecinos. Por lo que se recomienda actuar con cautela y tener en cuenta cada uno de los parámetros analizados por el Banco Mundial para que no se presenten situaciones inesperadas durante la trayectoria de la empresa. En conclusión, si bien existen iniciativas por parte de los gobiernos de turno, las estadísticas de empresas externas reflejan que esos intentos no siempre han mostrado los resultados esperados.

Figura 5. *Índice de facilidad para hacer negocios en Ecuador*

Índice de facilidad para hacer negocios en Ecuador,
reglamentaciones más favorables para los negocios.



Fuente: Banco Mundial (Doing Business), 2019

Elaborado: Autor.

En Ecuador se declaró el Estado de Excepción el 16 de marzo del 2020 debido a la emergencia sanitaria causada por el COVID - 19, esto causó un gran impacto en el sector productivo del país, una semana después de adoptar esta medida, al menos el 70% del aparato productivo tuvo que parar totalmente sus actividades y el 30% restante de las empresas realizaron únicamente un trabajo parcial (Expreso, 2020).

Los Organismos Internacionales estiman que Ecuador será uno de los países que experimente las más fuertes consecuencias económicas a causa de la pandemia; a causa de esto, el presidente de Ecuador, Lenin Moreno, propuso un paquete de medidas entre las que se encuentra la creación de una Cuenta Nacional de Emergencia Humanitaria con la finalidad de garantizar alimentos, salud y evitar una quiebra masiva de negocios locales. Dentro de las fuentes de este fondo se encuentra requerir el 5% de las utilidades de las empresas que generen ingresos superiores a \$1 millón y captar un porcentaje de los recursos del sector asalariado (BBC, 2020). Sin embargo, el Comité Empresarial Ecuatoriano (CEE) que aglutina a las Cámaras de Producción del Ecuador, expresó preocupación por las medidas adoptadas por el gobierno ya que no atienden los impactos que sufre el aparato productivo y los empleos, por esta razón la iniciativa gubernamental fue rechazada tanto por la industria como por el sector sindical del país (El Universo, 2020).

Las medidas tomadas en el Ecuador a inicios del mes de abril como respuesta a la emergencia sanitaria, no aligeran los problemas por los que atraviesa el sector productivo. Esto genera gran preocupación por parte de los empresarios ya que hasta la fecha no existe un "Programa de Reactivación Económica", sino que por el contrario y a diferencia de otros Estados, el Ecuador es el único que pide un sacrificio a sus ciudadanos y empresas. Esta situación representa un problema sustancial para la empresa Nuama. Se espera que, durante la segunda mitad de 2020, se cree un plan para que las empresas puedan sobrellevar esta crisis, sin embargo, Nuama debe tomar acción y encontrar alternativas para enfrentar esta situación, algunas de las acciones sugeridas se mencionaran en los siguientes puntos de análisis (El Universo, 2020).

3.4.2. Análisis Económico

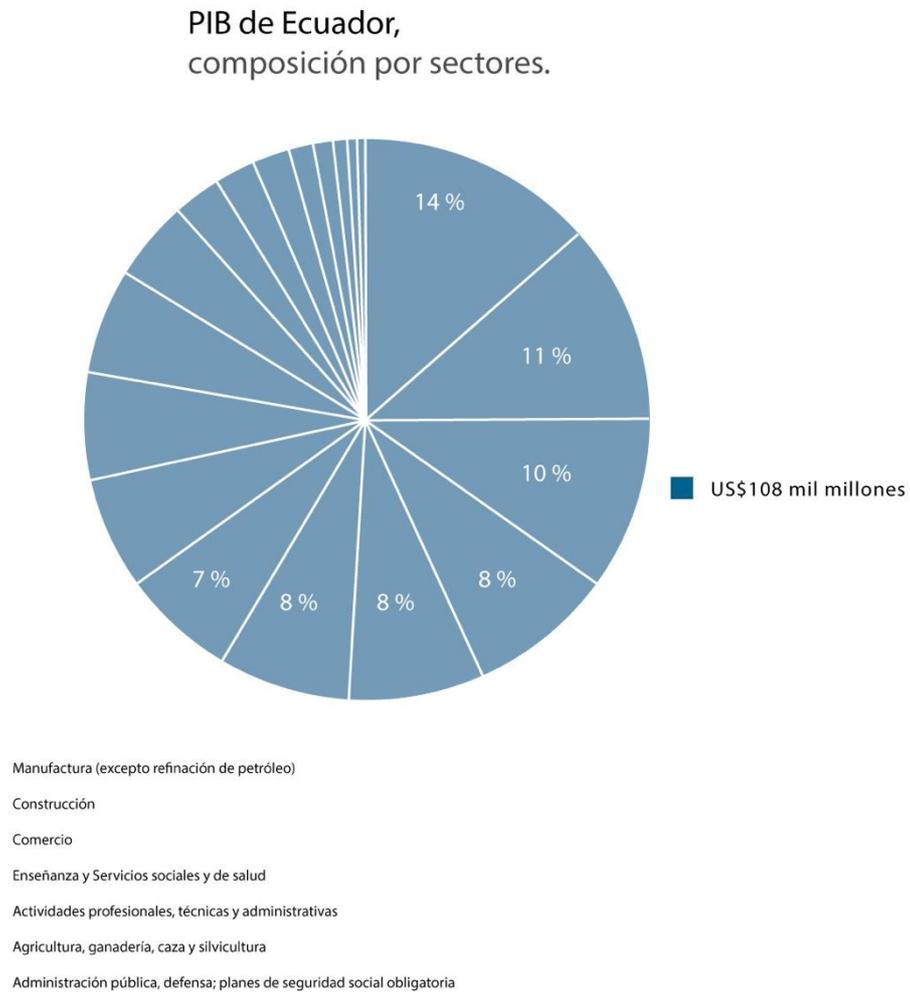
El siguiente análisis económico tomará como referencia distintos indicadores tales como PIB y su variación porcentual; también datos relacionados al nivel de empleo, inversión, riesgo país entre otros. El análisis comercial (exportaciones, importaciones,

etc.) se describe en el análisis internacional. Cabe recalcar que la información está respaldada por organismos internacionales como Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, etc. De modo que, cierta información excluye la coyuntura del Covid-19, ya que los informes económicos se presentan en el último trimestre de cada año.

Según cifras del Banco Mundial el PIB ecuatoriano es de 108 mil millones de dólares y la variación de este, comparado con el año anterior es de 1,4 %. De la composición del Producto Interno Bruto, distribuido por sectores se puede destacar lo siguiente: el 14 % están en base a manufactura, 11 % en construcción, 10 % en comercio. El 8 % corresponde a enseñanza, actividades técnicas y agricultura; el 7 % a la administración pública. El resto de actividades representan porcentajes menores a los antes mencionados. Cabe mencionar, que el gasto de consumo final representa el 74 % del PIB. Este índice toma en cuenta el gasto de consumo final de las familias, más el consumo del gobierno general (Banco Mundial, 2019); (Banco Central del Ecuador, 2018).

En cuanto, a los precios al consumidor, representado por el índice inflacionario; de 2018 a 2019 varió en 0,3 %, siendo este valor muy inferior en comparación con Colombia (3,5 %) y Perú (2,1 %) (Fondo Monetario Internacional, 2020). Sin embargo, no siempre el bajo incremento de los precios es un aspecto positivo, ya que esto se puede dar por una demanda de productos contraída. Por otro lado, el índice de desempleo en Ecuador en 2019 era de 3,5 % de su población económicamente activa; para el 2020 las previsiones muestran que esta cifra puede duplicarse, la estimación es de 6,5 % (Fondo Monetario Internacional, 2020).

Figura 6. PIB de Ecuador y su composición por sectores



Fuente: Banco Central del Ecuador; Banco Mundial, 2019
Elaboración: Autores.

Por otro lado, el Banco Mundial, INSEAD, y la OMPI, proporcionan índices que permiten tener un panorama del país en aspectos económicos, innovación, desarrollo, distribución de riqueza, etc. En el gráfico que se muestra a continuación se destaca lo siguiente: en los primeros días de marzo el Riesgo País de Ecuador alcanzó su valor más alto en los últimos diez años con un total de 1.979 puntos, lo cual sitúa al país, en el tercer puesto de América Latina después de Venezuela y Argentina. Esto supone que, a la vista de inversionistas, Ecuador, representa un riesgo muy grande; por lo cual, aquellos que estén dispuesto a invertir o prestar dinero en el país; tendrán una necesidad de recuperar

su inversión lo más pronto posible. Con lo cual, los intereses de un posible préstamo, estarán dados con intereses muy elevados (El Mercurio, 2020).

Por su parte, el Índice GINI, mide el nivel de desigualdad que existe en un país, tomando en cuenta la distribución de ingresos. Ecuador, en una escala de 0 a 100, donde 0 representa una equidad perfecta, y 100 una desigualdad perfecta, marca 45,4 puntos (Banco Mundial, 2018). Por otro lado, el índice de innovación, toma en cuenta las capacidades de un país como: infraestructura, inversión, capital humano, etc. Y los contrasta con los resultados en términos de producción tecnológica, de conocimiento y creativa. En una escala de 0 a 100, siendo 100 el valor con mejores resultados en innovación; Ecuador obtiene 26,6 puntos. Sus vecinos Colombia y Perú tienen, 33 y 32,9 puntos respectivamente (The Global Economy , 2019).

Figura 7. Índices de Ecuador



Fuente: Banco Mundial; The Global Economy; OMPI, 2019

Elaborado: Autores

Las tablas que se presentan, hacen referencia a la Canasta Básica Familiar hasta el mes de marzo de 2020, también se observa su composición, la evolución que está ha tenido en los últimos meses, y su relación con los ingresos familiares. De donde, se puede destacar lo siguiente: el costo actual de la canasta es de 713,89 dólares y el ingreso promedio por familia tomando en cuenta 1,6 salarios básicos es de 735,47 dólares; esta relación costo-ingreso se ha mantenido a lo largo del último trimestre de 2019 y el primero de 2020. Comparando, el costo actual en marzo 2020 con el costo de octubre 2019, éste se ha reducido, mientras que el ingreso ha aumentado; con lo cual se puede decir que, las familias, en promedio, pueden consumir más productos en 2020 que lo que consumían en 2019 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020).

Tomando como referencia, el total de la Canasta Básica Familiar, las familias gastan el 32 % en alimentos y bebidas; el 27 % en vivienda; el 7 % en indumentaria; y el 33 % restante en educación, salud, transporte y otros. En cuanto a la primera clasificación: Alimentos y bebidas, la composición es la siguiente: el 22 % corresponde a cereales y derivados; el 16 % carnes y preparaciones; y 14 % para leche, productos lácteos y huevos. Es decir, de toda la canasta familiar, el segundo porcentaje más alto es el de alimentos y bebidas, sector al cual corresponde el producto de Nuama, y de ese porcentaje el más consumido es la categoría de cereales (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020).

Tabla 24. *Canasta básica familiar: grupos, costos e ingreso familiar*

Canasta Familiar Básica marzo 2020		
Grupos y subgrupos de consumo	Costo actual en dólares	Distribución del ingreso actual
Total	713,89	746,67
Alimentos y bebidas	229,69	237,55
Cereales y derivados	51,61	51,73
Carne y preparaciones	38,07	38,4
Pescados y mariscos	11,25	11,75
Grasas y aceites comestibles	9,17	9,36
Leche, productos lácteos y huevos	33,79	34,17
Verduras frescas	13,97	16,33
Tubérculos y derivados	14,41	14,51
Leguminosas y derivados	5,16	6,77
Frutas frescas	12,61	14,39

Azúcar, sal y condimentos	10,59	10,61
Café, té y bebidas gaseosas	7,26	7,52
Otros productos alimenticios	1,16	1,29
Alim. y beb. consumidas fuera del hogar	20,66	20,72
Vivienda	194,77	196,79
Indumentaria	51,19	71,35
Misceláneos: Salud, educación, transporte, otros.	238,23	240,98

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020

Elaborado: Autores.

Tabla 25. *Evolución canasta familiar: 2019 - 2020*

Evolución canasta familiar 2019-2020		
Período	Costo actual en dólares	Distribución del ingreso actual
Octubre	718,18	735,47
Noviembre	715,1	735,47
Diciembre	715,08	735,47
Enero	716,14	746,67
Febrero	713	746,67
Marzo	713,89	746,67

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020

Elaborado: Autores.

A finales de 2019, la huelga en el mes de octubre que duro aproximadamente dos semanas, paralizó las actividades y le costó al país 821 millones de dólares. Sin embargo, inicios de 2020, las expectativas del gobierno central, marcaba un crecimiento económico, dado por el incremento de las exportaciones en 5,2 % y un aumento en el gasto de los hogares en 1,5 %. Durante el año 2019 el sector petrolero aumentó su producción en número de barriles un 2,7 % más que el año anterior y el sector no petrolero registro un 0,3 % de aumento; lo cual hizo prever al gobierno que la economía empezaba a dinamizarse y se visibilizaba buenas perspectivas con un incremento de 0,7 % en el PIB. Pero, la caída en el precio del petróleo y la expansión del Covid-19 frenaron las actividades económicas (Cámara Marítima del Ecuador , 2020).

Según el informe “Perspectivas de la Economía Mundial”, elaborado por el Fondo Monetario Internacional, le economía mundial sufrirá una recesión de -3 % en 2020, siendo así más grave que la suscitada en 2008–2009. En cuanto a la región, América Latina en 2020 sufrirá una caída en su económica de -5,2 % con respecto a 2019. Tomando por sentado que la pandemia se disipe en el segundo semestre de 2020, se estima un crecimiento considerable en 2021 (Fondo Monetario Internacional, 2020).

3.4.3. Análisis Social:

En el Ecuador, existen iniciativas por parte del Gobierno para generar hábitos saludables de alimentación en los ciudadanos, como las “Guías Alimentarias Basadas en Alimentos (GABA)”. Este proyecto fue presentado en el año 2018 y liderado por el Ministerio de Salud Pública y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). El objetivo de la iniciativa fue promover una alimentación saludable con productos nutritivos y naturales. Además, se buscó combatir la malnutrición y obesidad en el país (Ministerio de Salud Pública , 2018).

Los cambios no han sido únicamente una propuesta del gobierno, ya que en el país para el año 2020 el 68% de los hogares han modificado su tipo de alimentación a una tendencia más saludable, y el 60% revisan el valor nutricional de los productos que compran (Expreso, 2020). Las tendencias del mundo actual van a la par con la filosofía de Nuama, los alimentos nutritivos se convierten cada vez más en una opción atractiva para los consumidores de hoy en día, lo que supone una oportunidad para ganar cuota de mercado y posicionarse como una empresa que se preocupa por la salud de las personas.

Actualmente, en el Ecuador, los consumidores buscan productos que creen una identidad nacional, por esta razón muchos se enfocan en productos y marcas que sean de un determinado territorio, de esta forma se crean marcas de nicho adaptadas localmente que comienzan a tener éxito regional y mundial (Fedexpor, 2020). Aprovechando esta tendencia, Nuama puede elaborar una estrategia comercial al identificarse como una marca local que potencia y resalta los super alimentos que utiliza, de esta forma podría ganar y retener la lealtad de los consumidores nacionales e internacionales.

Los patrones de compra en el Ecuador y el mundo han cambiado por la emergencia sanitaria del COVID - 19 y se espera que mantengan ciertas transformaciones incluso después de la crisis. Los consumidores priorizaran sus compras con los alimentos necesarios, utilizarán con mayor frecuencia aplicaciones móviles para hacer compras, y realizaran también transacciones bancarias electrónicas (Revista Líderes , 2020).

En el mes de marzo, se registró un incremento del 26% de compras en línea en América Latina, este valor fue de 30% para Ecuador. Además de acuerdo a una encuesta realizada por Kantar, se pudo observar que el 70% de los compradores ecuatorianos se fijan más en el precio durante la emergencia sanitaria (Kantar World Panel, 2020). Otro

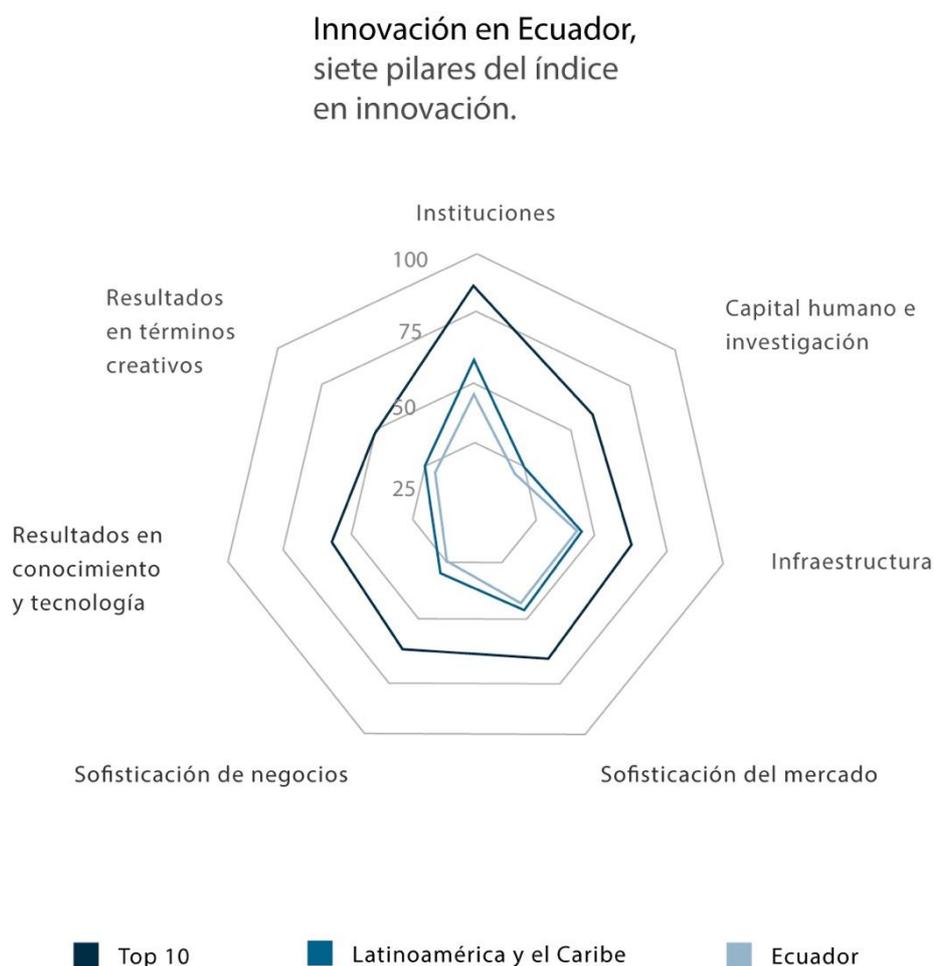
estudio realizado por Advance Consultora, determinó que el 62% de los encuestados van a seguir realizando compras mediante plataformas digitales (Advance Consultora, 2020).

Frente a la emergencia sanitaria por el COVID - 19, las empresas deben encontrar la forma de adaptarse a los nuevos cambios que se presentan en el mundo actual. La emergencia sanitaria cambió los patrones de compra de los consumidores, por lo tanto, la forma de hacer negocios también cambió. Los consumidores tendrán temor de salir a la calle incluso después de que la emergencia llegue a su auge por lo que recurrirán a la tecnología y a los servicios de domicilio para realizar compras de la misma forma que lo hicieron durante la crisis. Nuama, al ser una empresa productora de alimentos que busca satisfacer una de las necesidades básicas de las personas, tiene mayor posibilidad de encontrar alternativas frente a este problema: establecer sus productos en plataformas virtuales, ofrecer servicios de entrega a domicilio y realizar alianzas comerciales, pueden ser alternativas viables. Quedarse quieto no es una opción, Nuama debe entender a sus consumidores y satisfacer sus necesidades adaptándose a los cambios que se presentan en el mundo actual.

3.4.4. Análisis Tecnológico

Cada año la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), desarrolla un informe, denominado: Global Innovation Index. En el cual se clasifica a todos los países en términos de innovación, basándose en distintos parámetros que incluyen el entorno político, económico, social, de infraestructura y desarrollo empresarial. Si bien, este índice, cada año escoge un tema para su análisis, el cual en 2019 fue Innovación médica. Los parámetros que se usan sirven para entender el desarrollo de los países en aspectos tecnológicos en general. A continuación, se presenta un gráfico con los siete pilares que la OMPI toma en cuenta para el índice (Organización Mundial de Propiedad Intelectual , 2019).

Figura 8. Índice Global de innovación Ecuador



Fuente: OMPI, 2019
Elaborado: Autores

Como se mencionó, para el resultado final, se toma en cuenta 7 áreas, cada una de estas a su vez subdivididas en varios puntos. Las siete principales son: Instituciones; Capital humano e investigación; Infraestructura; Sofisticación del mercado; Sofisticación de negocios; Resultados en conocimiento y tecnología; y Resultados en términos creativos. El gráfico muestra el resultado en cada pilar tomando como referencia: el Top 10 de países, Latinoamérica y el Caribe; y finalmente Ecuador. Como se aprecia; tanto Ecuador como la región están muy distantes del Top 10. Ecuador se encuentra por debajo del promedio de la región en 6 de los 7 pilares; en el único que se ubica ligeramente sobre

el promedio en Latinoamérica y el Caribe es en Infraestructura. Este segmento, principalmente, hace referencia al acceso a las Tecnologías de la información y la comunicación (TICs), el uso de las mismas, y el servicio online del Gobierno (Organización Mundial de Propiedad Intelectual , 2019).

El ranking en innovación lo lidera Suiza, seguido de Suecia y Estados Unidos; de los 129 países analizados, Ecuador ocupa el puesto 99, mientras que en años anteriores el puesto era 92 y 97. El informe, también divide a los países en categorías de inversión o ingresos económicos y los contrasta con los resultados. Existen 4 categorías: ingreso bajo, ingreso medio, ingreso medio-alto; e ingreso alto. Y según el resultado obtenido se clasifica al país en tres secciones: Por encima de las expectativas de desarrollo, En línea con las expectativas de desarrollo; y Por debajo de las expectativas de desarrollo (Organización Mundial de Propiedad Intelectual , 2019).

Ecuador está dentro de los países de ingreso medio-alto, y según los resultados obtenidos en términos de innovación; se clasificó “Por debajo de las expectativas de desarrollo”; ocupando así el puesto número 31 de 34 de los países con ingreso medio-alto; y de las 19 economías de Latinoamérica y el Caribe que están dentro de esta categoría de ingresos; Ecuador ocupa el puesto 14. Esto quiere decir que Ecuador produce menos resultados en innovación, en referencia con su nivel de inversión (Organización Mundial de Propiedad Intelectual , 2019).

3.4.5. Análisis Ambiental

El Ministerio del Ambiente, mediante La Subsecretaría de Calidad Ambiental dio a conocer en 2012 el Sistema Único de Información Ambiental (SUIA), el cual tiene como objetivo la prevención y control de la degradación de ecosistemas tales como, agua, aire, clima y suelo. El sistema ofrece indicadores ambientales, geográficos, documentales, y procesos administrativos necesarios para obtención de permisos y licencias. También se informa sobre los requisitos para el permiso ambiental que deben tener las empresas y la lista de compañías consultoras ambientales. La empresa Nuama, al preocuparse por la degradación de los suelos, y al aportar al cuidado de estos; es importante que se informe sobre licencias y certificaciones que pueda obtener. Esto sin duda agrega un valor al producto y a la imagen de la empresa (Ministerio del Ambiente, 2020).

3.4.6. Análisis Legal:

Con el objetivo de cumplir con las disposiciones del Ecuador, las empresas deben emitir un permiso de funcionamiento, que es un documento otorgado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). En el caso de que el permiso vaya a ser emitido para una planta procesadora de alimentos, primero se debe solicitar al Ministerio de la Producción (MIPRO) la categorización del establecimiento. Con el objetivo de facilitar la obtención de este documento, se puede realizar un trámite en línea de una forma ágil y transparente (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2020).

En cuanto a sus productos, los alimentos procesados y aditivos alimentarios deben contar con un registro sanitario para ser comercializados en Ecuador. En el caso de “Galletas”, estas deben acatar lo que establece la Resolución ARCSA-DE-0XX-JCGO-2017 y deben cumplir con lo establecido en el capítulo de requisitos de la INEN 2085:2005 (1R) vigente; de igual manera debe cumplir con los requisitos del Reglamento Técnico ecuatoriano referente al rotulado de alimentos procesados (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2020).

Es importante que Nuama esté al tanto sobre los cambios anuales establecidos por el Ministerio de trabajo acerca del valor del Salario Básico Unificado y también sobre el valor destinado al seguro social. En el primer caso, el Salario Básico Unificado para el año 2020 fue establecido el 27 de diciembre de 2019 y entró en vigencia el 1 de enero del 2020. Este valor tuvo un incremento salarial del 1.523% considerando el crecimiento económico y la inflación, el valor se fijó en \$400 (Ministerio del Trabajo, 2019). En cuanto al seguro social, las aportaciones que el afiliado debe hacer mensualmente en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) son las siguientes: en el caso de un empleado con relación de dependencia, le corresponderá entregar un aporte al IESS del 9,45% equivalente a \$37,80 de su sueldo o salario, mientras que, al empleador, el 11,15% equivalente a \$44,60 del salario del trabajador (IESS, 2020). Este cálculo se realiza en base al Salario Básico Unificado del año 2020, con un valor de \$400. Estos valores serán actualizados cada año de acuerdo a la variación del Salario Básico Unificado y deben ser tomados en cuenta cuando la empresa contrate personal de manera formal.

3.4.7. Conclusiones del análisis PESTEL

Con base en el análisis previo, se concluye que en Ecuador el entorno presenta dificultades para realizar negocios, el proyecto Doing Business otorga al país una puntuación de 129 en una escala de 1 a 190, siendo 1 el resultado más favorable. Es decir que Ecuador no solo es menos atractivo para inversionistas externos, también dificulta la creación de emprendimientos y el desarrollo de estos. Asimismo, el país se ve afectado por la emergencia sanitaria, si bien, esta situación se presenta en todos los países; los organismos internacionales mencionan que Ecuador será de los más afectados en la región.

En cuanto a los hábitos de consumo de las personas, se puede destacar que han cambiado a favor de la propuesta de Nuama, y al ser un producto que satisface una necesidad básica con un importante valor agregado; las perspectivas del modelo de negocio como tal, son buenas. De hecho, en 2020 el 68 % de los hogares reflejan una tendencia hacia una alimentación más saludable. Es importante que Nuama realice un seguimiento de los hábitos de consumo del entorno local, para la elaboración de nuevos productos a futuro y encaminar la empresa a los gustos y necesidades del mercado.

Si bien, el país en los niveles de innovación está por debajo del promedio de la región; si destaca en el acceso a la información y el uso de las TICs. También el uso de internet y hábitos de compra vía online ha incrementado considerablemente, lo cual presenta oportunidades de comercialización para Nuama a costos reducidos. Sin duda, Nuama debe aprovechar esto y potenciarse mediante el uso de plataformas digitales para comunicar de mejor manera su producto.

Para el correcto funcionamiento de la empresa existen permisos y términos legales que se deben cumplir, los cuales se detalla previamente en el análisis legal; Nuama debe estar al día con las disposiciones para que su negocio pueda funcionar, para este efecto, se ha adjuntado la Resolución ARCSA-DE-0XX-JCGO-2017.

3.5. Estrategia de Marketing

La estrategia que se pretende usar para Nuama, corresponde al marketing indiferenciado; es decir, dirigirse a la totalidad del mercado o de los distintos segmentos de mercado que haya seleccionado la empresa. En el caso de Nuama, el segmento es bastante amplio ya que abarca niños, adultos, deportistas, etc. También, las características

psicográficas son variadas; por lo cual la estrategia deberá condensar, en cierta medida las preferencias de la mayoría. La ventaja principal es que se puede alcanzar gran parte de la masa de segmento con menos recursos; caso contrario pasa con una estrategia diferenciada. El objetivo de esta estrategia de marketing, es posicionar la marca y producto en el mercado, tomando en cuenta la percepción de los consumidores. (Espinosa, 2016)

3.5.1 Definición y propuesta de la declaratoria de posicionamiento

La declaratoria de posicionamiento es una herramienta que sirve de manera interna a la empresa para proyectarse en el mercado. Es decir, de qué manera quiere la empresa ser posicionada en la mente de los consumidores. Pueden existir distintas declaratorias para una sola marca, estas varían dependiendo del segmento al que se quiere llegar. Para Nuama se ha establecido la siguiente.

Nuama busca posicionarse en la mente del consumidor como un producto saludable, nutritivo y comprometido con el medio ambiente; para esto, resalta el uso y la importancia de los cereales andinos como quinua y amaranto, considerados super alimentos. También, mediante su historia e imagen, relacionada con la cultura andina, se busca generar un sentido de pertenencia en sus clientes y proyectar la marca a mercados internacionales. Además, al estar al día con los gustos, preferencias y necesidades del mercado, Nuama busca ser reconocida como una empresa innovadora.

3.5.2 Enfoque de la estrategia de marketing

3.5.3 Marketing digital

Para el desarrollo de las tácticas de marketing se ha escogido, como enfoque principal, el e-marketing o marketing en internet. Este se define como el conjunto de técnicas, estrategias y medios *online*; que permite la venta y posicionamiento de un producto/servicio en un mercado objetivo. El marketing en línea, tiene como principal herramienta el impacto que pueda generar su imagen corporativa, y el alcance global de sus canales. Estas son sus características (Universidad Internacional de La Rioja , 2018).

- Alcance global.
- Se eliminan las barreras espacio-temporales.
- Mayor interacción con el consumidor.

- Flexibilidad para cambios en estrategias.
- Reducción de costes.
- Inmediatez (Universidad Internacional de La Rioja , 2018).

3.5.4 Elementos del marketing digital

Los elementos o herramientas tradicionales del marketing hacen referencia a las 4P: producto, plaza, precio y promoción. Kotler y Armstrong, definen este concepto como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto” (Kotler & Armstrong, 2008).

El *producto*: hace referencia tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa; en el caso de Nuama son las galletas. *Precio*: se refiere a la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por un determinado producto o servicio. *Plaza*: También conocida como *Distribución*, incluye todas aquellas actividades de la empresa que hacen posible que el bien llegue al consumidor final; Nuama ha utilizado hasta el momento, los retails como canales principales. *Promoción*: hace referencia a la forma en la que las empresas pueden dar a conocer, cómo sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo (Kotler & Armstrong, 2008).

Sin embargo, es importante añadir nuevas herramientas que complementen las antes mencionadas para así generar un plan integral. Estas están relacionadas directamente con el marketing digital: Público, Presencia física, y Procesos (Universidad Internacional de La Rioja , 2018).

El *Público* es nuestro target o segmento; en este punto se debe tomar en cuenta las características del mismo, y basar el plan estratégico en torno a sus preferencias, necesidades y comportamientos. La *presencia física* o *evidencia física*, es en donde somos visibles para nuestros clientes, donde nos van a encontrar; en este caso las redes sociales, página web, etc. Los *procesos* hacen referencia al modo en que nuestro producto estará a disposición de los clientes, es decir; que facilidades ofrecemos a nuestros usuarios para adquirir el producto. En el caso de Nuama, la estrategia actual es tener presencia en las

perchas de retails; se busca ampliar esta estrategia y que sus productos se puedan obtener de distintas maneras (Universidad Internacional de La Rioja , 2018).

Figura 9. *Marketing mix*



Fuente: Universidad Internacional de La Rioja, 2018

Elaborado: Autores

3.5.5 Plan de acción

El plan de acción es un esquema que permite visualizar objetivos, estrategias, tácticas, calendario de actividades y la medición de los resultados de un plan de marketing. Su principal objetivo es organizar y conectar las actividades necesarias para cumplir con los objetivos planteados. El plan de acción que se ha elaborado para la empresa Nuama consta de 4 objetivos: posicionar la marca en la mente del consumidor,

aumentar el nivel de ventas, fidelizar sus clientes, y captar nuevos clientes. La principal estrategia para lograr estos objetivos es el marketing digital. Los períodos de ejecución pueden variar debido a la emergencia sanitaria y las restricciones que rigen en todo el país. Es importante que la empresa lleve un registro de las actividades y una medición de los resultados, así se podrán hacer rectificaciones en caso de ser necesarias. Para la construcción del plan se ha considerado la situación económica de la empresa, pues esta no cuenta con capital fuerte que pueda destinar para el área de mercadeo. Por eso, se ha procurado llegar a los objetivos con actividades que no necesiten costos elevados.

Tabla 26. *Plan de acción*

Plan de acción				
Objetivo	Estrategia	Táctica	Calendario actividades	Medición de resultados
Posicionar la marca en la mente del usuario	Marketing digital	Mejora de imagen corporativa Modificación del logo. Rediseño del empaque. Creación de página web en sintonía con la imagen corporativa para crear confianza y presencia en el mercado meta. La página web deberá estar disponible en español e inglés. Presencia en redes sociales (Facebook, Instagram)	Diseños y página web están listos. Nuevo lote de empaques: Mayo - Junio	Porcentajes de interacción en redes y página web de personas de habla hispana e inglesa.
		Publicidad en redes sociales mediante Influencers: deportistas.	Temporada de vacaciones: Julio - Agosto	Porcentajes de interacción en redes.
Aumentar ventas	Cobranding	Alianza comercial Crear una alianza comercial con empresas afines; por ejemplo: empresas lácteas para la creación de paquetes promocionales. Así Nuama consigue nuevos mercados y las empresas de lácteos mejora su imagen corporativa.	Selección y contacto con empresas: Mayo - junio. Inicio de comercialización: Julio	Variación porcentual de ventas totales: desglose por ventas cobranding y ventas tradicionales
		Precios de penetración Acercarse al público y atacar la competencia. Fijar precios mediante un estudio de percepción precio-calidad en la ciudad de Cuenca	Inicio comercialización: Julio	

		Comercio electrónico		
		Facilitar la compra con información sobre los puntos de venta.	Información disponible en página web	
		Establecer una relación comercial con Retails que ya cuentan con plataformas electrónicas; pertenecer a una canasta de productos y ahorrar en gastos de mantenimiento de plataformas	Inicio de gestiones Mayo-Junio	Incremento en ventas totales: desglose por facturas de retails.
	Marketing digital	Banners	Depende de gestiones anteriores con Retails; tiempo estimado de inicio: Julio	Incremento porcentual de ventas en relación con inversión en publicidad
		Mayor comunicación con el usuario y mayor posibilidad de transmitir el mensaje de la empresa. Insertar el banner en páginas afines y dirigir al cliente a una Landing page (sitio web de Retail asociado o página web de la empresa)		
		Publicidad en redes sociales	Inicio en Julio y pagos periódicos semanales de publicidad	
		Pago por publicidad en Facebook e Instagram		
Fidelizar clientes	Marketing Digital	Imagen corporativa	Información disponible en página web	Reiteración en compras de los mismos clientes
		Vender la historia y filosofía del producto en la página web y redes sociales; para así generar empatía con el usuario.		
		Mostrar certificaciones obtenidas, premios y participaciones importantes para la empresa.	Fijar en página web, cada vez que se obtengan los mismos y dejar espacios para comentarios	Incremento de interacciones en página web y redes sociales.
		Habilitar distintos segmentos en páginas web que permitan interactuar con el consumidor. Por ejemplo: <i>Blogs:</i> donde se puede compartir el día a día de la empresa, las actividades que realizan, los nuevos compromisos, objetivos, etc. <i>Artículos:</i> espacio donde Nuama compartirá artículos científicos propios o de terceros en relación a su filosofía de empresa; es decir en temas de nutrición, salud, deporte, etc.	Información disponible en página web	Contabilizador de clics; participaciones en blogs, descargas de artículos, mensajes en dudas y sugerencias.

		<p><i>Comunidad:</i> sección que muestra la relación de la empresa con la sociedad. Por ejemplo: el comercio justo que se ejerce con los agricultores locales, la trazabilidad del producto; el impacto de los cereales andinos en el mundo, etc.</p> <p><i>Dudas y sugerencias.</i></p> <p><i>Donde adquirir productos Nuama.</i></p>		
	Programa de fidelización	<p>Programa de fidelización</p> <p>Puntos de fidelidad, mecanismo que sirve para compras a domicilio, los puntos aumentan entre más pedidos se hagan; al llegar a un cierto número establecido, se ofrece productos adicionales o regalos: lonchera, termos, tomatodos, bolsos, etc.</p>	Primer lanzamiento: Julio	Incremento en pedidos a domicilio
		Cajas para fechas especiales	Tener en stock y publicitarlas con un mes de anticipación.	Reservas de cajas
	Responsabilidad social	<p>Proyecto: Conoce la magia de Nuama</p>	Inicio con programa de fidelización por puntos. Comercialización desde Agosto	Incremento en pedidos a domicilio y ventas de bolsas
		<p>Trazabilidad de tu snack Mostrar relación productores-producto final Siembra de materia prima de Nuama</p>	Gestión con proveedores: Mayo. Inicio del proyecto depende de gestiones anteriores.	Búsquedas ingresadas en la sección de lotes
		<p>Capacitaciones en ventas al personal de la empresa Presencia en causas sociales Fundas ecológicas para compras</p>		
Captar nuevos clientes	Ampliar canales de distribución	<p>Venta en Eco Tiendas</p>	Inicio de gestiones: Octubre.	Contratos con tiendas, facturación
		<p>Hacer cobranding con productos de la tienda. Crear canastas nutritivas.</p>	Inicio de negociaciones: Noviembre - Diciembre	Desglose de ventas en Eco Tiendas por ventas totales y cobranding
	Promoción y comunicación del entorno de Nuama mediante conferencias	<p>Conferencias impartidas por Nuama</p>	Preparación de seminarios 2020. Inicio: Enero - febrero 2021	Asistencia a las conferencias
		<p>Seminarios sobre nutrición y alimentación saludable, resaltando el uso de cereales andinos. Charlas de concientización sobre el medio ambiente. Seminarios sobre producción ecológica. Charlas sobre emprendimiento.</p>		
		<p>Encuestas y blogs</p>		

	Creación nuevos productos	Canalizar ideas, comportamientos, interacciones en redes sociales, etc. Para reconocer necesidades, gustos y preferencias; y generar nuevos productos.	Preparación de encuestas 2020. Socializar encuestas: Enero - febrero 2021. Recopilación y análisis de resultados: Marzo.	Número de encuestas respondidas y participaciones en blogs
--	---------------------------	--	--	--

Fuente y elaboración: Autores, 2020

Elaboración: Autores

Tabla 27. *Tabla resumen de plan de acción*

Tabla resumen de plan de acción		
Objetivos	Estrategias	Tácticas
Posicionar la marca en la mente del consumidor	Marketing Digital	Replantear imagen corporativa de Nuama
Aumentar ventas	<i>Cobranding</i>	Alianza comercial
	Presencia en Retails	Precios de penetración
	Marketing digital	Comercio electrónico
Fidelizar clientes	Marketing digital, programa de fidelización y RSE	Imagen corporativa y mecanismos para fidelizar (fundas ecológicas, capacitaciones, etc.)
Captar nuevos clientes	Ampliar canales de distribución	Ventas en Eco Tiendas
	Comunicación del entorno de Nuama	Conferencias impartidas por Nuama
	Creación nuevos productos	Encuestas y blogs como mecanismo de retroalimentación

Fuente: Autores, 2020

Elaborado: Autores

A continuación, se detallan los puntos más relevantes expuestos en el plan de acción. El primer objetivo que se quiere conseguir con el plan de marketing es expandir y posicionar la marca Nuama en la mente de los consumidores. Como se mencionó previamente, la estrategia principal es el marketing digital ya que, los costes se pueden ajustar fácilmente al presupuesto de la empresa y debido al uso de los dispositivos digitales, la estrategia supone un gran alcance. Dentro del marketing digital, se sugiere reforzar la imagen corporativa; de acuerdo al diagnóstico elaborado en este trabajo, Nuama no ha logrado reflejar su identidad y propuesta de valor a todo su segmento de mercado de manera adecuada. La imagen corporativa fortalece el vínculo entre la empresa y sus clientes, genera confianza y permite distinguirse de su competencia.

Para empezar, se sugiere la creación de un nuevo logotipo de la empresa que no solo cumpla con estándares estéticos basados en el correcto uso de proporciones, colores y tipografías, sino que también represente la filosofía de la empresa, pueda ser fácilmente aplicable para otros productos que Nuama pretenda sacar a futuro, y para efectos de *merchandising*. Otro punto importante es el rediseño del empaque del único producto que

tiene Nuama por el momento, pues el diseño original presenta dificultades que pueden afectar la experiencia del consumidor, más adelante se detalla todo sobre el empaque y el fundamento para sugerir el cambio. Es importante mencionar que ya se ha elaborado una propuesta de logotipo y empaque, los cuales se presentan en una sección posterior de este trabajo y queda en manos de Nuama aplicarlo o descartarlo.

La creación de una página web es fundamental para mejorar la comunicación con los clientes y fidelizarlos. El conjunto de información que se maneja no solo es de carácter visual, sino que abarca temas relacionados con el origen y características del producto, los puntos de venta, objetivos de la empresa, clientes corporativos, etc. Para Nuama se ha sugerido la creación de una página web, cuyos colores y tipografía guarden estricta relación con los que se usaron para el logotipo. También el sitio web deberá tener su contenido en español e inglés. Los segmentos se especifican en un siguiente segmento de este plan de acción. Asimismo, es necesario la congruencia del contenido que se maneja en la página web y las distintas redes sociales. Ahí Nuama deberá subir contenido todos los días, por lo que es importante que se establezca un formato de fondo y forma para la información que se pretende comunicar. Para esto, ya se cuenta con los formatos en digital del logo, tipografía, colores, y plantillas para que la empresa mantenga una línea de diseño sin necesidades de pagar a terceros por el manejo de redes.

Para la publicidad en redes sociales, se debe tener en cuenta a que segmento se dirigirá, puesto que Nuama posee distintos targets. Si se quiere llegar a deportistas, se sugiere hacer acuerdos con los gimnasios y centros deportivos en los cuales ya se distribuye el producto, para que la empresa no solo tenga sus productos disponibles, sino que visualmente la marca esté presente en las competencias y actividades diarias. En este sentido, Nuama deberá llevar un registro fotográfico de todas las actividades en las que su marca se pueda visualizar y subir como contenido a sus redes sociales y página web.

Los convenios con *Influencers* son una buena opción para llegar al público, siempre y cuando se identifique que la persona encaje con la marca, y cuyas cualidades personales puedan mover las opiniones de las personas y que tenga un potencial de audiencia relevante. Según el informe “Benchmark de Marketing de Influencers” realizado en 2019 por la agencia NeoReach, se puede destacar las siguientes estadísticas.

En el año 2015 existían 190 agencias enfocadas en el marketing de influencers, para 2019 el número llegó a 740. El valor promedio de *earned media* por un dólar invertido en influencers es de \$5, 20. De 2015 a 2018 las búsquedas en google con el término

influencers creció un 1500 %. El 78 % de las 800 agencias encuestadas, usa la red social Instagram como canal principal para el marketing de influencers. Los dos objetivos más comunes para usar este tipo de marketing son las campañas de concientización con un 37 % y el aumento de ventas con 32 %. El 60 % de los entrevistados tiene un presupuesto independiente para influencers, y el 92 % manifiesta que su uso es muy efectivo (Influencer Marketing Hub , 2019).

Con la finalidad de aumentar las ventas de la empresa Nuama, se pretende utilizar una estrategia de cobranding mediante una alianza comercial con marcas afines. Nuama, al ser una empresa que ofrece productos con un alto valor nutricional, saludables y comprometidos con el medio ambiente, debería relacionarse con empresas de similar filosofía. Por esta razón, se pretende conformar una canasta con emprendimientos o empresas productoras de: leche de almendras, mantequillas, harinas y mermeladas. Las empresas con las que se pretende establecer dicha alianza son las siguientes:

- Silk: Es una industria ecuatoriana dedicada a la producción de leche de almendras; cuentan con una amplia gama de productos que se caracterizan por ser libres de lactosa, gluten, soya, colesterol, grasas saturadas, colorantes, saborizantes artificiales, además de tener menos calorías por porción y un 50% más de calcio que la leche de vaca. Su planta de producción se encuentra en la ciudad de Guayaquil y se la puede contactar a la siguiente dirección de correo electrónico: ventas@maramar.com. Silk, al ser una empresa con mayor experiencia en el mercado y estar mejor posicionada en el entorno local, puede contribuir con la mejora de la imagen corporativa de Nuama (Silk, 2020).
- Life choice: Es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de cremas untables, harinas y aceite. Dentro de su cartera de productos, dispone de: crema untable de coco, avellana, maní, almendra y tahini (sésamo); harina de almendra y coco; cacao sin azúcar y aceite de coco extra virgen. La materia prima que utilizan cuenta con certificaciones internacionales como kosher y orgánica reconocida por la Comisión Europea y Estados Unidos (USDA). Su planta de producción se encuentra en Guayaquil, y la dirección de correo electrónico es la siguiente: info@lifechoice.ec. Los productos que ofrecen son libres de gluten, azúcares, lactosa y elaborados con materia prima ecuatoriana. Life Choice cuenta con numerosos puntos de venta a nivel local en las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca, Loja, Machala, Portoviejo, Manta, Santa Elena, Ambato, Riobamba e Ibarra que podría beneficiar a la empresa Nuama en cuanto a su expansión (Life Choice, 2020).

- Aghemor: bajo la marca de Muyu Kawsay, es una empresa dedicada a la producción de mermelada que se caracteriza por la exótica gama de sabores que ofrece, entre ellos se encuentran higo con panela, mora - frutilla y mortiño; y tomate de árbol con canela. Su planta de producción se encuentra en la ciudad de Quito y el correo electrónico de contacto es el siguiente: comercial@aghemor.com.ec. Al ser productos elaborados con recetas tradicionales e ingredientes locales, comparte una filosofía similar a la de Nuama que puede ser dirigida hacia la misma dirección (Aghemor , 2020).

Mediante la alianza estratégica con las empresas mencionadas anteriormente, Nuama no solamente lograría aumentar sus ventas, sino que también ganaría mayor presencia en el mercado al asociarse con empresas que persiguen el mismo fin, se mostraría frente a la comunidad como una entidad responsable, innovadora y que trabaja por la salud de las personas mejorando su imagen corporativa y recibiendo un aporte estratégico de cada empresa con la que se relaciona.

Con la finalidad de adaptarse al mundo contemporáneo, y la intención de aumentar las ventas de la empresa Nuama, se pretende utilizar el comercio electrónico que abarca los siguientes elementos:

- Relación comercial con retails: Al incorporar los productos de Nuama en una cadena de supermercados, no solamente se aumentarían las ventas por la presencia del producto en los diferentes locales sino que también se podría hacer uso de las plataformas digitales que poseen dichas empresas, esto además de ahorrar a Nuama un gasto en la creación de una plataforma de compra por medio de la web, lo cual no sería una estrategia óptima debido a la baja diversificación de productos que la empresa posee actualmente, conectaría con los clientes que estas empresas poseen formando parte de un gran conglomerado de productos que se consumen diariamente.
- Creación de banners: Al utilizar este formato publicitario en internet, se pretende atraer tráfico al sitio web oficial de Nuama, de esta manera se puede llamar la atención de los potenciales clientes, darles a conocer los productos que ofrece y transmitir el mensaje de la empresa. En el caso de que se logre concretar la relación comercial con retails sugerido en el punto anterior, el banner podría dirigir al usuario a la página de compra de dicha empresa. Actualmente existe una gran cantidad de páginas en internet que permiten crear banners incluso de forma gratuita, una de ellas es bannersnack.com donde después de seguir sencillos pasos, se puede tener listo el anuncio publicitario.

- Publicidad en redes sociales: De manera similar al punto anterior, se pretende llegar a los potenciales clientes mediante anuncios pagados en distintas redes sociales; las principales plataformas son: Facebook Ads, Instagram Ads, Twitter Ads, YouTube Ads, Snapchat Ads y LinkedIn Ads. Estas aplicaciones permiten captar clientes utilizando datos demográficos, ubicación, intereses y comportamientos de las personas logrando que la segmentación de potenciales clientes sea precisa y efectiva. En el caso de Facebook Ads, por ejemplo, se tiene la oportunidad de conectar con más de 2.000 millones de usuarios activos lo que supone un potencial de alcance enorme para Nuama (Cyberclick, 2020). La plataforma web para la creación de anuncios en Facebook es la siguiente: <https://www.facebook.com/business/ads> y de igual manera que el apartado anterior, simplemente se deben seguir los pasos ahí expuestos en donde se tomará en cuenta desde el público objetivo hasta el presupuesto designado para el anuncio.

Otro objetivo que se menciona en el plan de acción es la fidelización de clientes de Nuama; para esto se propone enfocarse en el contenido de la página web. Si bien, se mencionó la creación y diseño, en este punto se detalla los segmentos. En primer lugar, se necesita que Nuama explique la concepción y filosofía de la empresa para generar empatía con el público, esto se puede hacer con algún texto combinado con imágenes o videos en la sección de inicio de la página. Después se debe incluir los productos de Nuama con información detallada de su contenido nutricional, ingredientes, etc. La página web, no solo busca vender un producto y dar a conocer sus características, también pretende fortalecer la relación con los usuarios que la visitan, por tanto, una sección de Blogs es una opción viable para que la empresa muestre el día a día de sus actividades, convenios, productos etc.

Debido a la formación académica del propietario de Nuama, se recomienda crear una sección de artículos, donde se publique información relevante a la empresa: medio ambiente, nutrición, salud, etc. Un segmento muy importante es el de dudas y sugerencias, pues sirve de retroalimentación para saber en qué se está fallando y las medidas necesarias para mejorar constantemente. Estas áreas que se describen sirven como complemento, para que la gente tenga una relación más directa con Nuama.

Asimismo, con el objeto de fidelizar clientes, se propone la creación del proyecto *Conoce la magia de Nuama*. Este permite a los usuarios saber de dónde provienen las materias primas con las que se elaboran los productos de Nuama. Para eso se deberá habilitar una sección en la página web con el nombre del proyecto, aquí los usuarios

podrán ingresar el número del lote de su producto y de manera directa se podrá identificar el espacio geográfico de origen de los insumos. Para la elaboración de este segmento, se recomienda hacerlo una vez que la empresa tenga mayor cartera de productos y mayor variedad de materias primas.

3.6 Resultados del plan de mejoras internas

Como se pudo evidenciar, la estrategia de marketing digital es la que tiene mayor relevancia dentro del plan de mejoras internas para Nuama. En este sentido, la imagen corporativa, juega un rol fundamental para que el producto de Nuama pueda posicionarse en el mercado. En consecuencia, se ha podido gestionar los primeros pasos para consolidar esta identidad corporativa; esto es el rediseño del logo, empaque del producto, y sus aplicaciones. A continuación, se describe el proceso de construcción de la nueva imagen.

3.7 Manual de Identidad Corporativa

El manual de identidad corporativa, es un documento guía que recopila todos los elementos de comunicación visual de una marca; por ejemplo: logos, paleta de colores; y tipografías. La aplicación de estos elementos dependerá del modelo de negocio; en el caso de Nuama, estos estarán aplicados en primera instancia en: empaques, redes sociales, página web, implementos de oficina y tarjetas de presentación. A medida que la empresa cambie en tamaño o actividades, las aplicaciones también lo harán (imart, 2019).

3.7.1 Aspectos a tomar en cuenta para el diseño de la imagen corporativa de Nuama

Con la finalidad de mejorar la imagen corporativa de la empresa Nuama, la cual engloba logotipo, tipografía, paleta de colores, aplicaciones, etc. Se realizó una entrevista y se coordinó una asesoría con el Diseñador Sebastián Cadena. Para este efecto, él formuló un listado de preguntas que indagan en la filosofía y objetivos de la empresa, para así obtener directrices para el proceso de diseño. Las preguntas están descritas a continuación. Para las respuestas se tomó como referencia el diagnóstico previo de la empresa, y de manera conjunta se elaboró tanto el logotipo, rediseño de empaque y aplicaciones de la marca.

¿Cuál es la historia de la empresa?

La empresa Nuama nace del emprendimiento de Alejandro Ñauta, quien elabora galletas artesanales a base de quinua, amaranto y huevo, ingredientes 100% orgánicos. El proyecto nació como parte de su investigación como ingeniero ambiental, encontró especies nativas que remedian los suelos como el amaranto; luego buscó asesoramiento de nutricionistas y gastrónomos para crear la galleta.

La visión del propietario, al utilizar los ingredientes mencionados, es que los granos andinos y los alimentos saludables son cada vez más cotizados no solo en el mercado local sino también en el ámbito internacional, por lo que proyecta su emprendimiento a tener un crecimiento exponencial dentro de los siguientes años; y espera que su producto se encuentre a la par con las exigencias del mercado de ese entonces.

¿Por qué se decide montar este tipo de negocio? Acorde a una investigación previa sobre uso de suelos y nutrición. Se decidió crear un producto que no solo satisfaga las necesidades alimenticias, sino que; aporte valores nutritivos importantes, sea responsable con el medio ambiente; y se alinea a las perspectivas de negocio y consumo del mundo.

¿Cuál es el punto fuerte de la empresa o producto? El producto principal son las galletas, al estar elaboradas con cereales andinos conocidos como super alimentos; aportan gran valor nutricional para llevar una dieta saludable. Además, los insumos son comprados a productores locales.

¿Cuáles son los objetivos que pretende conseguir la empresa o producto con su imagen corporativa?

- Posicionarse en la mente del consumidor como un producto saludable, nutritivo, y comprometido con el medio ambiente.
- Resaltar el uso y la importancia de los cereales andinos, en este caso; quinua y amaranto, considerados super-alimentos.
- Transmitir mediante su imagen, un origen, historia y contexto andino.
- Generar una imagen que, a más de transmitir responsabilidad, salud, y calidad; sea

amigable con el consumidor.

¿Cuál es la composición o ingredientes del producto? Galletas con chispas de chocolate, quinoa, amaranto y huevo.

¿Cómo definiría en una sola frase su empresa o producto? Producto comprometido con la nutrición, cuidado del entorno; y la tradición andina.

¿Cuál es el público objetivo de su empresa o producto? De acuerdo al análisis realizado a partir del lienzo Canvas se determinó que el público objetivo de Nuama está compuesto por: hombres y mujeres de la ciudad de Cuenca entre 18 y 50 años de edad, estrato económico medio, medio-alto.

¿Cómo le gustaría ser percibido por el público objetivo? Producto saludable, nutritivo, y comprometido con el medio ambiente, que realza los valores tradicionales de las culturas y que están en constante innovación.

¿Por qué usted cree que el público objetivo compraría el producto o servicio? Por el valor nutricional del mismo, la forma limpia de producción, la imagen de la empresa y los valores tradicionales que rescata.

¿Quiénes son sus principales competidores y qué ventajas tiene con respecto a ellos? Los competidores directos de Nuama son Quinoa Fit y Wipala Snacks. Este último, es el que se tomará como referencia para un análisis de benchmarking de la imagen corporativa.

¿Cuáles son sus desventajas respecto a la competencia? La imagen corporativa de la competencia está más desarrollada, tienen mayor presencia e interacción en redes sociales; y también han logrado exportar sus productos.

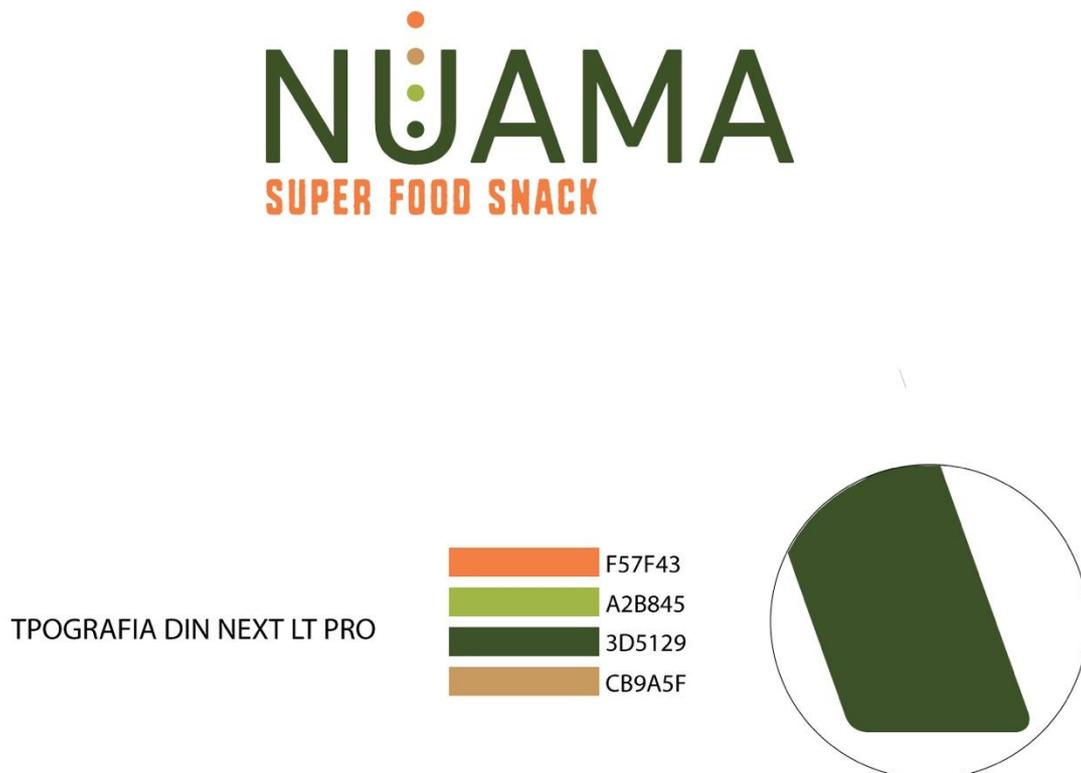
¿Qué percepción tiene usted de la imagen actual? No es amigable con el cliente, se muestra como un solo color oscuro a la distancia, no se identifica cual es el logo.

¿Qué puede afectar al éxito de su empresa o producto? La inestabilidad política y económica del entorno local; y la inserción de productos extranjeros.

¿Tiene planes de expansión de su empresa o desarrollo de nuevos productos en un corto plazo? Fortalecer la empresa en el entorno local, y marcar directrices para una posible internacionalización. Actualmente Nuama está elaborando fideos en base a quinua.

3.7.2 Presentación del nuevo logo de Nuama

Figura 10. Propuesta del nuevo logo de Nuama



Fuente: Autores, 2020

Elaborado: Autores

3.7.3 Concepción de diseño

Como punto de partida, se realizó un *moodboard* con imágenes de la quinoa y amaranto, sus hojas y flores. Con esto, se busca canalizar y visualizar todas las ideas en torno a la empresa, su historia; lo que se quiere comunicar con el logo; y así poder concretar una línea de diseño.

La tipografía que se escogió es moderna y minimalista, con terminaciones redondeadas que a simple vista es imperceptible, sin embargo, estas terminaciones generan armonía entre las letras y en su conjunto se percibe un diseño más orgánico; la curva de la U también es orgánica. Por otro lado, tanto la quinoa como el amaranto, incluso las galletas son morfológicamente circulares; de ahí nace el concepto de los círculos alineados verticalmente en la U. Estos a su vez, representan la siembra de los cereales andinos antes mencionados.

Con el nuevo diseño del logo de Nuama, se busca un equilibrio entre lo orgánico y moderno; que esta imagen comunique su esencia y filosofía; y que al mismo tiempo pueda adaptarse al contexto actual, y a los distintos mercados, como es el caso del europeo.

3.7.4 Paleta de colores.

Para la paleta de colores se tomó como referencia una andina que constaba de 5 colores principales, de los cuales se escogió 4. En la paleta existen dos gamas de colores, verde y naranja. Los colores verdes representan la naturaleza, la esperanza y el equilibrio; el naranja y beige, representan calidez que, al ser un alimento, es importante transmitir esta sensación en los consumidores. Para la composición cromática, se buscó un diseño sobrio enfocado en el mercado europeo; es por eso que, las letras tienen un color uniforme y la gama de colores está presente solo en los círculos.

3.7.5 Presentación del empaque

Figura 11. *Propuesta de nuevo empaque para Nuama*



Fuente: Autores, 2020

Elaborado: Autores

3.7.6 Concepción de diseño del empaque

Originalmente, el empaque de Nuama estaba diseñado para almacenar cuatro galletas grandes, por lo cual las dimensiones de este no presentaban ninguna dificultad. Sin embargo, la empresa decidió remplazar las galletas grandes por pequeñas o mini. Esta decisión está respaldada por comentarios y sugerencias obtenidos en ferias y eventos, en donde se ofrecía muestras pequeñas para degustación y las personas sugirieron que las galletas minis tendrían mayor aceptación en el mercado; por lo cual, el propietario de Nuama decidió cambiar el tamaño. Nuama siguió usando el mismo diseño de empaque para las nuevas galletas, pero no se percató que para alcanzar el último tercio de las galletas era incómodo y para las últimas era necesario girar el empaque. Aparentemente, esto no presenta ningún inconveniente si uno consume las galletas esporádicamente; pero si es un consumidor habitual de las mismas, lo es. Además, los residuos que se quedan en las manos generan una experiencia negativa y con esto la imagen de la empresa se ve afectada. Es por eso que, se decidió rediseñar el empaque de uno largo a cuadrado.

3.7.7 Aplicaciones del logotipo

Una vez terminado el diseño del logotipo y empaque; es necesario conocer de qué manera se puede aplicar el logo a distintos elementos como: material de oficina; fundas ecológicas, estantería, etc. Esta estrategia es fundamental para dar a conocer la marca y vincular a la empresa con distintos conceptos, por ejemplo; la aplicación en fundas ecológicas sugiere que la empresa es responsable con el medio ambiente; la elaboración de tarjetas de presentación, elementos de oficina y la vinculación con otros productos afines a la marca también son una alternativa para expandir la marca. A continuación, se muestra ejemplos de lo antes mencionado.

Figura 12. Aplicación de la marca en fundas ecológicas



Fuente: Autores, 2020

Elaborado: Autores

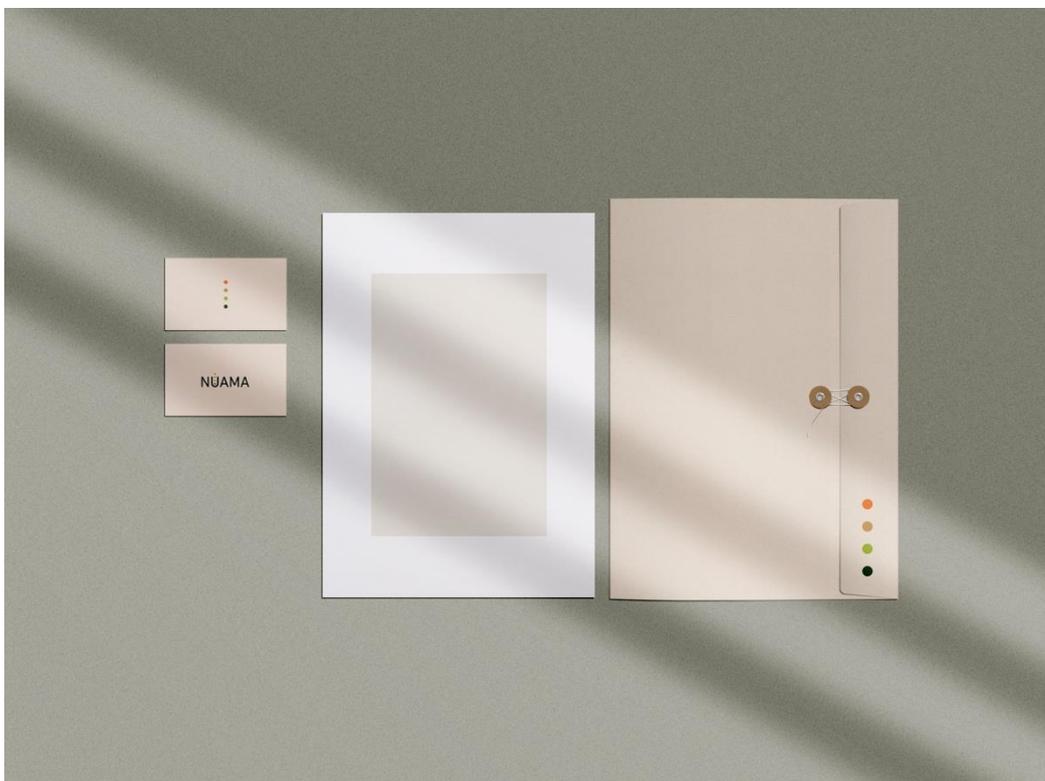
Figura 13. *Aplicación de la marca en productos de socios potenciales*



Fuente: Autores, 2020

Elaborado: Autores

Figura 14. *Aplicación de la marca en elementos de oficina*



Fuente: Autores, 2020

Elaborado: Autores

3.8 Medición de resultados

3.8.1 Encuesta de percepción de marca

Para saber si el nuevo logo de Nuama tendría aceptación en el mercado; se realizó una encuesta de percepción de marca por parte de los autores del presente trabajo. El objetivo principal era conocer la opinión de las personas sobre distintos aspectos de la nueva imagen, como la relación que tiene con la filosofía de la empresa, la visibilidad en el mercado, originalidad, etc. En la encuesta también se compara el logotipo anterior con el nuevo, para así saber cuál de los dos tiene mejor recepción.

La población en una encuesta hace referencia a la cantidad de individuos que se desea estudiar, es decir el target de mercado. En este caso, se tomó como referencia hombres y mujeres de la ciudad de Cuenca cuyas edades estén comprendidas entre 18 y 50 años; lo cual significa un total de 254 000 personas aproximadamente. Para saber cuántas encuestas se debe realizar se toma en cuenta la población antes descrita, el nivel de confianza, que para este caso se estableció en 95 % y un margen de error del 5 %. De todo eso se deduce que la muestra será de 384 personas (SurveyMonkey, 2020).

Es importante mencionar que para el tamaño de la muestra se utilizó la herramienta “calculadora de muestra” de la empresa estadounidense SurveyMonkey, la cual facilita el cálculo, sintetizando todos los elementos que se requieren para la fórmula como: población, puntuación z, desviación estándar, margen de error y nivel de confianza (SurveyMonkey, 2020).

La encuesta se realizó vía online mediante la herramienta Google Forms, del 6 al 14 de mayo de 2020. En cuanto a la estructura, al inicio de la encuesta, se especifica la actividad económica de Nuama y los objetivos de la empresa. El formulario consta de 14 preguntas, 12 de ellas de opción múltiple y 2 abiertas. En las conclusiones de la encuesta se especifica cada pregunta.

3.8.2 Conclusiones de resultados obtenidos de la encuesta comparativa

Las primeras dos preguntas tienen que ver con la percepción de las personas sobre el logotipo a primera vista, los encuestados debían describirlo en palabras cortas. Las palabras que obtuvieron mayor número de coincidencias para el primer logo de Nuama fueron: galletas, y galletas de chocolate; lo cual demuestra que, si bien se identifican

claramente las galletas, transmite un concepto muy general y el logo no representa todo lo que la empresa quiere comunicar. La misma pregunta fue realizada para el nuevo logo, y las palabras con mayor coincidencia fueron: snacks saludables y orgánico. Esto se ajusta mucho más a la impresión que Nuama quiere generar en el mercado. Ya que se quiere diferenciar de otras marcas de galletas tradicionales altas en azúcar.

La siguiente sección, está compuesta de 6 preguntas, todas de opción múltiple. Estas abordan temas estrictamente estéticos del logotipo. En las preguntas dirigidas al logo original de Nuama se destacan los siguientes resultados: el 54 % de los encuestados piensan que el logo les disgusta algo o les da lo mismo; el 27 % les gusta levemente y el 17 % le gusta mucho; un 2 % opinó que el logo les disgusta mucho. Mientras que, en el nuevo logotipo, al 86 % de los encuestados les gusta algo o les gusta mucho el logotipo. Asimismo, el 21,6 % piensa que el logo original de Nuama es muy atractivo; y un 6 % extremadamente atractivo; mientras que los valores para el nuevo logo de Nuama en estos aspectos son: 47 % muy atractivo; y 12,7 % extremadamente atractivo. En esta misma sección, se pregunta sobre la originalidad de los dos logos. El 46 % piensa que el primer logo de Nuama es algo o muy original; mientras que el 76,5 % piensa que el nuevo logo es algo o muy original. En cuanto a la percepción de los encuestados acerca de que tanto se ajusta el logotipo a la empresa, en el primer caso, el 77.4% de las personas estuvieron de acuerdo en la categoría “moderadamente, mucho y extremadamente bien”; mientras que en el segundo caso esta cifra fue del 89.2%.

La siguiente sección de la encuesta es sobre la visibilidad del logotipo en el mercado, el 79.6% de las personas opinaron que el logotipo actual, es “algo, muy y extremadamente visible”; mientras que para la nueva propuesta esta cifra fue del 86.2 %, lo cual sugiere una mayor probabilidad de compra. Finalmente, en la última sección se pregunta a los encuestados qué tan probable sería que comprasen el producto basándose en el logotipo. Para el primer logo, el 27.4% de las personas estarían dispuestas a comprar el producto si este estuviera disponible en el mercado; mientras que el 49.1% de las personas estarían dispuestas a comprarlo con la nueva propuesta.

3.9 Análisis PESTEL de la Unión Europea a considerar en la internacionalización de las MIPYMES del Azuay

El siguiente análisis PESTEL internacional, muestra un panorama general de factores que Nuama debería tener presente para una posible inserción en mercados extranjeros. Este informe, toma como referencia la situación de países dentro la Unión Europea, cuya situación en aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, constituyen una ventaja frente a otros del mismo organismo. Los datos que se recopilan a continuación fueron tomados antes y durante la emergencia sanitaria COVID-19. En este sentido, la situación de todos los países ha cambiado constantemente, por lo cual; es necesario que Nuama realice un seguimiento de estos datos y los valide. Por otro lado, cabe mencionar que se ha escogido el mercado de la Unión Europea considerando la preferencia arancelaria del 0 %, la naturaleza y potencial del producto de Nuama; asimismo, la Unión Europea es el bloque económico número uno de destino para las exportaciones no petroleras del Ecuador con el 25,1 % (Departamento Económico y de Comercio Exterior - CCQ, 2020). Esto no quiere decir, que se descarten otros mercados, incluso en la misma región. Por lo cual, se recomienda a la empresa tomar como referencia el siguiente análisis y aplicarlo en otros mercados.

3.9.1 Análisis Político

La Unión Europea ha tomado distintas medidas que permitan mitigar los efectos de la emergencia sanitaria por el COVID – 19. Si bien, las medidas son aplicables solo para los países miembros; la estabilidad política y empresarial del mercado en el que se piensa incursionar son factores sumamente importantes. Esto permite a las empresas tener un panorama claro del entorno y disminuye el riesgo de las operaciones comerciales. Las medidas se describen a continuación.

Mediante una política fiscal, se activó por parte de la Comisión Europea la cláusula general de salvaguardía del Pacto de Estabilidad y Crecimiento como respuesta a la emergencia sanitaria por el coronavirus La política pretende ayudar a cada país miembro de la Unión Europea en cuanto a la flexibilidad de sus normas con la finalidad de que los Gobiernos puedan apoyar a diferentes grupos como, su personal, personas afectadas por la crisis, sistemas sanitarios, y a las empresas tanto a las pequeñas y medianas empresas europeas (PYME) como a las de mediana capitalización (Comisión Europea, 2020).

La Comisión Europea adoptó un Marco Temporal que permite a los Estados miembros garantizar que las empresas, sin importar a que sector pertenezcan, dispongan de la liquidez adecuada con la finalidad de que estas tengan continuidad durante y después

del brote del COVID-19 (Comisión Europea, 2020). El Marco Temporal se encuentra vigente hasta diciembre del 2020 y contempla 5 tipos de ayuda que se explican a continuación:

I) “Subvenciones directas, ventajas fiscales selectivas y anticipos:

Los Estados miembros podrán establecer regímenes para conceder hasta 800 000 EUR a una empresa a fin de hacer frente a sus necesidades urgentes de liquidez.

II) Garantías estatales para préstamos concedidos por bancos a empresas:

Los Estados miembros podrán ofrecer garantías estatales para garantizar que los bancos sigan concediendo préstamos a los clientes que los necesiten.

III) Préstamos públicos bonificados a las empresas:

Los Estados miembros podrán conceder a las empresas préstamos con tipos de interés reducidos. Estos préstamos pueden ayudar a las empresas a cubrir necesidades inmediatas de capital circulante e inversión.

IV) Salvaguardias para los bancos que canalizan la ayuda estatal a la economía real:

V) Seguro de crédito a la exportación a corto plazo:

El Marco introduce una mayor flexibilidad en cuanto a la forma de demostrar que determinados países presentan riesgos no negociables, permitiendo así que el Estado ofrezca, en caso necesario, seguros de crédito a la exportación a corto plazo” (Comisión Europea, 2020).

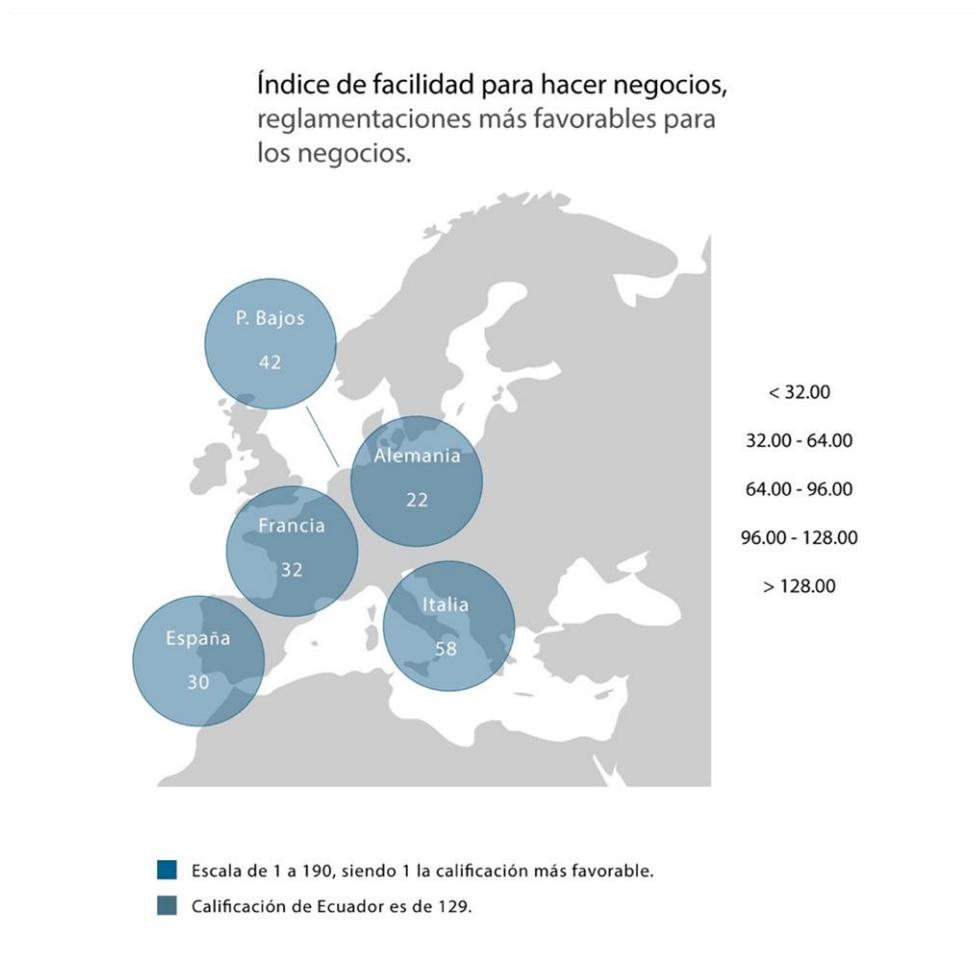
Los diferentes tipos de ayuda pretenden que el impacto dentro de este sector económico sea menos considerable y que las empresas puedan seguir trabajando de una manera óptima en su recuperación a futuro. Es por eso que, se espera que el sector industrial, y especialmente la industria de alimentos en la Unión Europea no experimenten cambios significativos a futuro y las actividades de importación no se encuentren comprometidas.

Las “Políticas de generosidad” que han adoptado países de la Unión Europea con los Estados más afectados dentro del bloque, no son vistas y aceptadas por sus miembros desde la misma perspectiva. Por el contrario, la emergencia sanitaria COVID - 19 ha incrementado los sentimientos de inestabilidad que la Unión Europea experimenta tras

las diferentes crisis de la última década. Expertos como, Nathalie Tocci, ex asesora del jefe de política exterior de la UE opina que, "se trata sin duda de un momento decisivo para el proyecto europeo". "Si sale mal, se corre de verdad el riesgo de que termine con la Unión Europea" (The Guardian, 2020).

Según datos del proyecto Doing Business realizado por el Banco Mundial en 2019, que mide el Índice de facilidad para hacer negocios, se puede observar que el desempeño de varios miembros es favorable, lo que demuestra una estabilidad importante y marca buenas perspectivas para las empresas que quieran exportar sus productos a estos países. El Índice clasifica a las economías del 1 al 190. Según el ranking, existen 5 categorías diferentes como se observa en el gráfico a continuación. En el caso de los países de la Unión Europea, estos se encuentran dentro del primer y segundo nivel lo que demuestra que establecer relaciones comerciales con este grupo de países es una opción atractiva para la empresa Nuama (Banco Mundial, 2019).

Figura 15. Índice de facilidad para hacer negocios Unión Europea



Fuente: Banco Mundial, 2019
Elaborado: Autores.

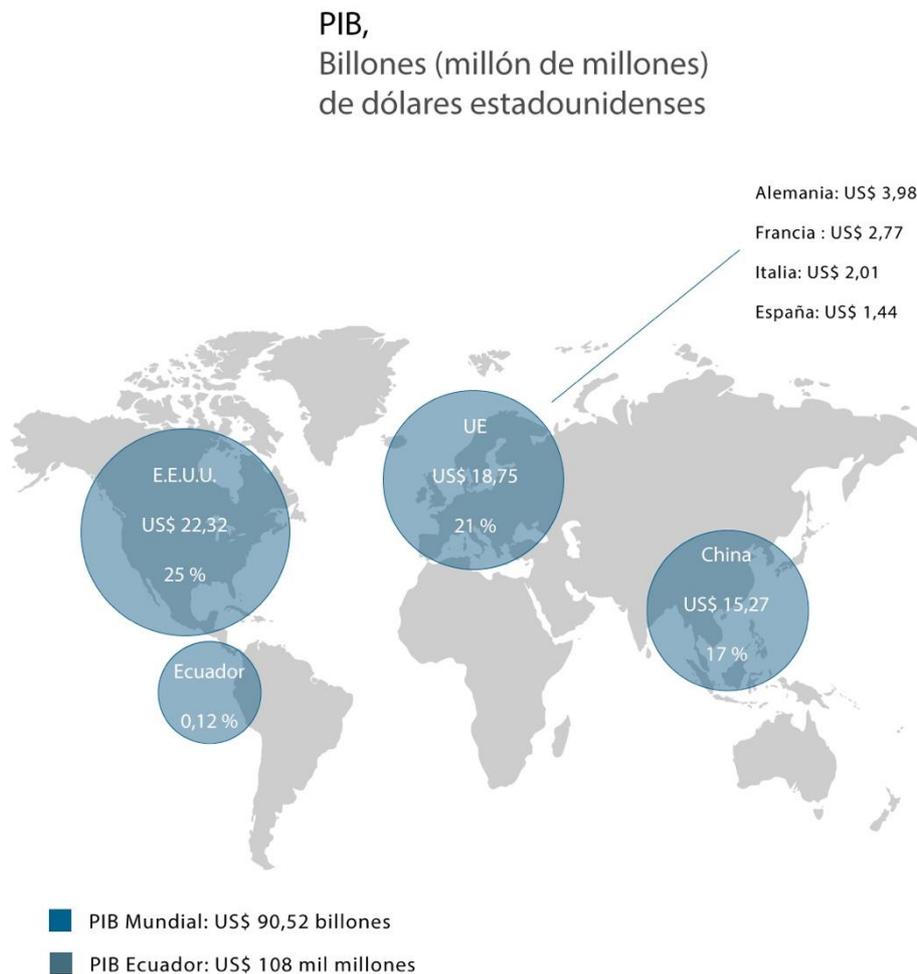
3.9.2 Análisis Económico

Mediante el siguiente análisis, Nuama tendrá una perspectiva clara del mercado internacional, especialmente de la Unión Europea en términos económicos; tomando como referencia el PIB, tasa de empleo, inflación, transacciones comerciales, etc. Así, Nuama estará en la capacidad de seleccionar el país o grupo de países, cuya situación favorezca al producto que se pretende internacionalizar. Es importante mencionar que el análisis que se presentará sirve como base y punto de partida; la empresa deberá hacer el seguimiento correspondiente de los mercados debido a los cambios que puedan presentarse, pues, los datos recopilados, como se mencionó anteriormente, corresponden a la situación previo a la pandemia.

La Unión Europea está conformada por 27 países, cuyas políticas económicas se alinean en un mismo sentido; estas pretenden eliminar barreras y facilitar el movimiento de mercancías entre sus países. Si bien, su objetivo es promover el comercio entre los países miembros; alrededor del 40 % de las actividades se realizan con países externos a la UE. Por otro lado, la población de la Unión Europea representa el 7% de todo el mundo; sus importaciones y exportaciones constituyen en el 16 % aproximadamente. Lo cual sitúa al mercado europeo entre los 3 más importantes a nivel mundial. En 2016 Estados Unidos obtuvo un 17,6 % de importaciones en referencia a todo el mundo, mientras que la UE 14,8 % y China 12,4% (Unión Europea, 2020).

Como se muestra en el siguiente cuadro, el Producto Interno Bruto (PIB) a nivel mundial es de 90,52 billones (millón de millones) de dólares estadounidenses en el último trimestre de 2019. En estos términos, las economías más grandes del mundo son: Estados Unidos con 22,32 billones de dólares; Unión Europea produce 18,75 billones; y China, 15,27 billones; mientras que el valor de Ecuador es de 108 miles de millones. Los porcentajes aproximados en relación al total mundial, de estas economías son las siguientes: Estados Unidos 25 %; UE 21 % y China con el 17 %. Es decir, aproximadamente el 63 % de todos los bienes y servicios que se producen en un año corresponde a estas regiones. La producción de Ecuador, evidentemente es ínfima en comparación: 0,12 %. Por otro lado, dentro de la Unión Europea los países más fuertes económicamente son: Alemania 3,98 billones de dólares; Francia 2,77 billones; Italia 2,01 billones; y España con 1,44 billones (Fondo Monetario Internacional, 2019).

Figura 16. PIB mundial



Fuente: Fondo Monetario Internacional, 2019
Elaborado: Autores.

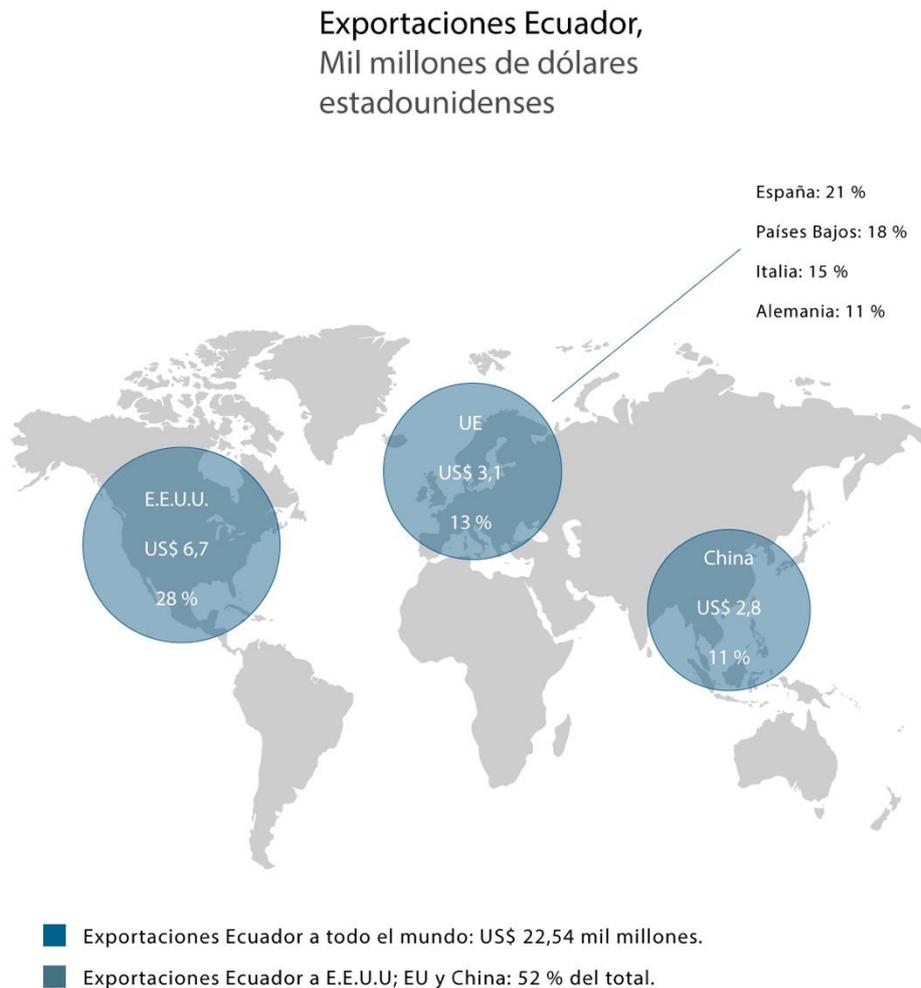
En cuanto a la inflación, entendida como el aumento generalizado de los precios en un tiempo determinado; el índice de la Unión Europea es de 1,7 % con reporte en el último trimestre de 2019. Por su parte, los países europeos mencionados anteriormente tienen los siguientes valores: Alemania 1,5 %; Francia 1,2 %; Italia 0,7 % y España 0,7 %. La inflación en Ecuador en este período es 0,4%. Otro factor importante para comprender la economía de un país es la tasa de desempleo. La población analizada está comprendida entre 20 y 64 años de edad; considerada como la Económicamente Activa (EA). En Alemania el 3,3 % de la población económicamente activa está desempleada; mientras

que en Francia es el 8,4 %. Por su parte Italia y España tienen índices considerablemente más altos: 10,3 % y 13,2 % respectivamente. España es el segundo país de la UE, después de Grecia, con la tasa de desempleo más alta (Fondo Monetario Internacional, 2019).

En términos comerciales, Ecuador exportó en 2019; 22,4 mil millones de dólares; de donde sus principales socios, tomando como referencia dichas transacciones son: Estados Unidos con 6,72 mil millones; Unión Europea 3,1 mil millones; y China 2,8 mil millones. Es decir, de todas las exportaciones que realiza Ecuador; el 28 % corresponde a las ventas a Estados Unidos, 13 % con la Unión Europea; y 11 % con China. En suma, de todas las exportaciones de Ecuador, el 52% se realizan con estos tres actores. Al desglosar la información de los países de la EU, los principales socios en términos de ventas son: España con 638 millones de dólares; Países Bajos 571 millones; Italia 472 millones; y Alemania con 331 millones de dólares. La participación con respecto al total de la UE es del 21 % para España; 18 % Países Bajos; Italia 15 % y Alemania con el 11 % (TradeMap, 2019).

Si bien, el socio principal de Ecuador tomado como referencia todas las exportaciones, es Estados Unidos; si considera solo las exportaciones no petroleras el mejor socio es la Unión Europea y en cuanto a importación de productos, ocupa el 4to lugar. Durante el primer trimestre de 2020, Ecuador exportó un total de 956 millones de dólares a la UE, lo cual representa el 25, 1 % de todas las transacciones de productos no petroleros (Departamento Económico y de Comercio Exterior - CCQ, 2020).

Figura 17. *Exportaciones de Ecuador a nivel mundial*



Fuente: Fondo Monetario Internacional, 2019

Elaborado: Autores.

Según la partida arancelaria que corresponde al producto de Nuama: 19059000; Productos de panadería, pastelería o galletería, incl. con adición de cacao. Se obtuvieron los siguientes resultados: la Unión Europea importa desde todos los países un total de 9,8 millones de dólares al año, de donde; los miembros que más compran son Alemania con 1,7 millones de dólares; Francia 1,4 millones; Países Bajos 978 mil dólares; Bélgica 754 mil dólares; Italia 588 mil y España con 575 mil (Trade Map, 2019). Los porcentajes en ese mismo orden son: 17 %, 15 %, 10 %, 8 %, 6 %, 6% respectivamente.

En este mismo sentido, las importaciones de la UE con Ecuador bajo la misma partida, muestran que, de los 28 países, tan sólo 6 de estos comercializan con Ecuador.

No obstante, de estos 6, Italia es el único comprador representativo con 80 mil dólares, que representa el 98 % de todas las importaciones, Alemania está en segundo lugar con 1 mil 52 dólares que corresponde al 1,28 % (European Commission , 2019).

Tabla 28. *Importaciones de la Unión Europea a nivel mundial por partida arancelaria*

Partida arancelaria 19059000: Productos de panadería, pastelería o galletería, incl. con adición de cacao...		
Principales importaciones de la UE con socios principales		
Importadores	Valor importado en 2019	Porcentajes de importación
Unión Europea (UE 28) Agregación	\$9.813.117,00	100 %
Alemania	\$1.669.834,00	17%
Francia	\$1.429.330,00	15%
Países Bajos	\$977.767,00	10%
Bélgica	\$754.338,00	8%
Italia	\$588.775,00	6%
España	\$574.551,00	6%

Fuente: TradeMap, 2019

Elaboración: Autores.

Tabla 29. *Importaciones de la Unión Europea desde Ecuador por partida arancelaria*

Partida arancelaria 19059000: Productos de panadería, pastelería o galletería, incl. con adición de cacao...		
Importaciones de la UE con Ecuador		
Importadores	Valor importado en 2019 desde Ecuador	Porcentajes de importación
Unión Europea (UE 28) Agregación	\$82.051,16	100 %
Italia	\$80.387,41	97,97%
Alemania	\$1.052,80	1,28%
España	\$307,98	0,38%
Países Bajos	\$233,69	0,28%
Suecia	\$62,24	0,08%
Bélgica	\$9,82	0,01%

Fuente: TradeMap, 2019

Elaboración: Autores

Finalmente, es necesario recalcar que la información suministrada hasta el momento está en base a los reportes anuales de entidades económicas mundiales, de modo que, hay previsiones que se deben tomar en cuenta debido a la coyuntura de la pandemia Covid-19. En primer lugar, los sectores económicos se van a contraer en 2020, y se recuperarán en 2021. Los países adoptarán medidas para proteger su economía, como las restricciones de ciertos productos, aranceles, etc. Por eso, se recomienda a la empresa Nuama hacer el seguimiento de los países analizados previamente, informarse sobre las previsiones, las medidas que vaya a tomar y de qué manera esto pueda afectar el producto.

A continuación, se muestra una tabla con las previsiones económicas del Fondo Monetario Internacional para las distintas regiones.

Tabla 30. *Proyecciones de crecimiento del PIB por regiones*

Proyecciones de crecimiento (PIB real, variación porcentual)			
Economía	2019	2020	2021
Producto mundial	2,9	-3	5,8
Economías avanzadas	1,7	-6,1	4,5
Estados Unidos	2,3	-5,9	4,7
Zona Euro	1,2	-7,5	4,7
Alemania	0,6	-7	5,2
Francia	1,3	-7,2	4,5
Italia	0,3	-9,1	4,8
España	2	-8	4,3
Economías de mercados emergentes y en desarrollo	3,7	-1	6,6
Economías emergentes de Asia	5,5	1	8,5
Rusia	1,3	-5,5	3,5
América Latina y Caribe	0,1	-5,2	3,4

Fuente: Fondo Monetario Internacional, 2020

Elaborado: Autores.

3.9.3 Análisis Social

Las consideraciones a tomar en cuenta sobre el aspecto social dentro de la Unión Europea son las siguientes:

El mercado europeo bordea los 500 millones de clientes, de los cuales una parte fundamental son jóvenes, se estima que uno de cada tres europeos tiene menos de 30 años, por esta razón, es fundamental conocer cuáles son las inclinaciones de los nuevos consumidores ya que se espera que estos gasten en el hogar alrededor de 50.000 euros en 2022 (Wild, 2019).

El mercado de alimentos orgánicos en la Unión Europea ha ganado gran protagonismo en los últimos tiempos, ha crecido cerca de un 50% en cuatro años hasta casi alcanzar los 30 mil millones de euros siendo solo superado por Estados Unidos (Wild, 2019).

El mercado europeo tiene la característica particular de ser consciente en cuanto a la educación nutricional que tienen los alimentos que consumen, actualmente las personas buscan una dieta balanceada que sea baja en azúcar, baja en carbohidratos, baja en calorías y alta en proteínas, a menudo también buscan incluir productos sin lácteos o veganos. Muchas personas no solamente eligen sus alimentos por el beneficio a su salud personal, sino que también se ven influenciados por temas externos como, el bienestar animal, la responsabilidad social o los estándares ambientales, es por eso que se inclinan por productos que posean características particulares como el comercio justo o los productos orgánicos y más que nada que sean de alta calidad. Las certificaciones son un aliado fundamental a la hora de decidir (Euromonitor International, 2019). La tendencia del consumo en Europa para el año 2020 se inclina hacia una decisión de compra basada en los valores, los consumidores prefieren marcas que cumplen con lo que prometen y dejan de comprar las que no cumplen o no se encuentran a la par de las tendencias actuales (Koetzle, 2019). A más de esto, de acuerdo a una encuesta realizada por Euromonitor, el 60% de los consumidores se preocupan por el cambio climático y un 54% piensa que puede hacer una contribución a este problema al momento de realizar una compra (Euromonitor International, 2019).

Otro aspecto importante al momento de realizar una compra para los consumidores europeos es verificar si el producto tiene trazabilidad, es decir una historia sobre su proceso productivo (El Universo, 2017). Estas consideraciones por parte de los

consumidores y sus elevados estándares acerca de los productos que están dispuestos a comprar, pueden ser resultado del nivel de educación que tiene la población, en el año 2017 el 39.9% de la población de la Unión Europea de entre 30 y 34 años de edad completó estudios superiores o de educación terciaria; y existen programas que buscan incrementar este número con el pasar de los años (Eurostat, 2020).

La edad promedio de los ciudadanos dentro de la Unión Europea es la siguiente: hombres: 42.6 años; mujeres: 45.5 años; total: 44 años (Central Intelligence Agency, 2020). El promedio de edad se encuentra dentro del rango obtenido en análisis anteriores acerca de los potenciales clientes para Nuama. A continuación, se destacan ciertos hábitos de consumo de las personas dentro de algunos mercados de la Unión Europea:

Alemania:

- Los consumidores alemanes le dan gran importancia al sello FairTrade.
- Existen alrededor de 2400 tiendas que ofrecen una gran gama de productos orgánicos (Diario El exportador, 2020).

Francia:

- Los Consumidores franceses buscan ahorrar tiempo al momento de realizar sus compras, existe un aumento de los supermercados drive.
- Los consumidores franceses se preocupan por el factor salud, la conciencia ambiental, el Green Business y la responsabilidad ecológica y social (Diario El exportador, 2020).

España:

- Debido a la reducción del poder adquisitivo, los consumidores españoles han priorizado elegir aquellos que ofrecen una mejor relación aporte calórico – costo (Diario El exportador, 2020).

Durante la emergencia sanitaria por el COVID - 19, la Comisión Europea busca proteger a los trabajadores frente al desempleo y la pérdida de ingresos mediante una propuesta legislativa sobre un régimen europeo de reaseguro de desempleo, con lo que se espera que el impacto económico en las personas sea manejado y esto no afecte en sus patrones de compra a futuro en mayor medida (European Commission, 2020).

En suma, los consumidores de la Unión Europea están dispuestos a pagar por una alta calidad en sus productos, son conscientes acerca de las cantidades nutricionales que deberían consumir y escogen productos con valor agregado. Por estas razones, la empresa Nuama al conocer las preferencias de los consumidores Europeos, puede realizar esfuerzos basados en la trazabilidad de sus productos al presentar a sus potenciales consumidores una historia sobre el proceso productivo que engloba temas como: la responsabilidad social, tanto con sus proveedores como con la comunidad en donde se desarrolla y los estándares ambientales que cumple; también se busca asegurar una alta calidad con el objetivo de obtener una aceptación alta dentro del mercado europeo.

Estas acciones pueden ser evidenciadas mediante certificaciones como FairTrade que se basa en la cooperación entre productores y consumidores; U Ecolabel que promueve la excelencia medioambiental; o Naturland que promueve la agricultura orgánica en el mundo entre otras. Además, la empresa cuenta con una gran ventaja ya que el potencial de Ecuador se encuentra en la agroindustria al tener la posibilidad de incorporar productos que contengan “superfoods” como chía, amaranto y quínoa, ingredientes que son la base de la filosofía de Nuama (Naturland, 2020); (European Commission, 2020) (Fairtrade International , 2020).

El mercado europeo es una gran oportunidad de crecimiento y expansión, la clave fundamental es crear una estrategia correcta que se enfoque no solamente en los productos que ofrece la empresa, sino que también en la forma en la que los vende, de esta manera se puede crear una fórmula para el crecimiento sostenible a largo plazo.

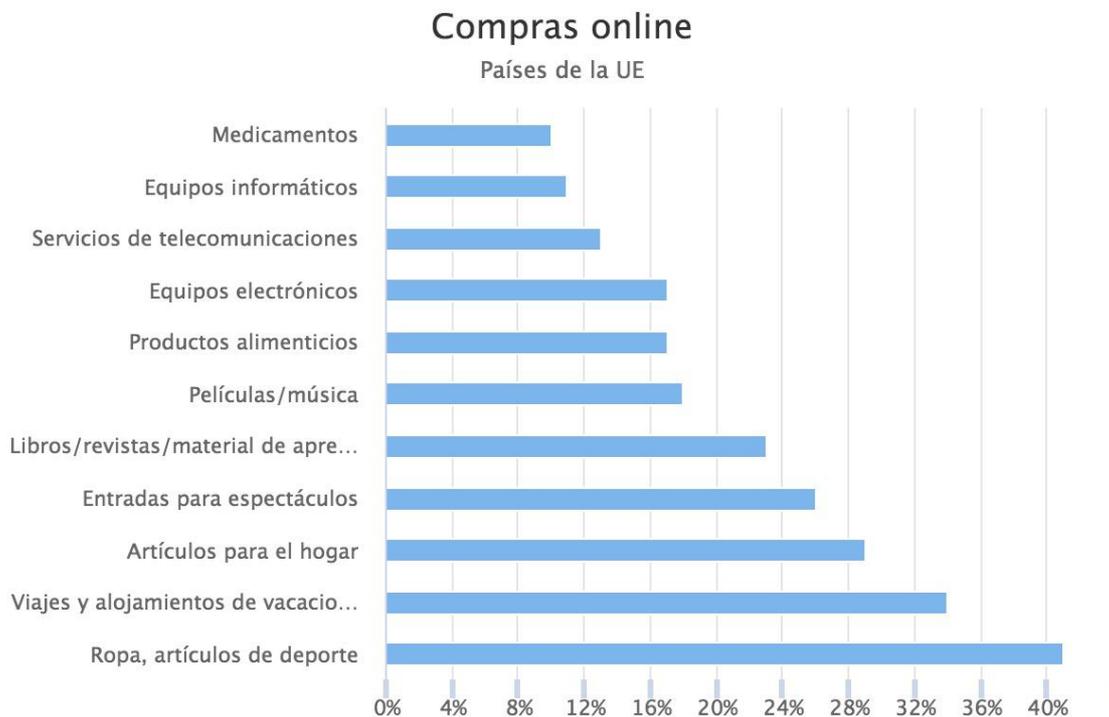
3.9.4 Análisis Tecnológico

El uso de la tecnología en las transacciones comerciales es fundamental; ya que permite eliminar barreras, acortar distancias y tiempo entre vendedor y comprador. En la Unión Europea, existen algunos aspectos importantes a destacar. Según datos del Banco Mundial en 2018, el 84 % de los habitantes de la UE usan internet y de cada 100 personas, 35 están suscriptas a banda ancha fija; los valores correspondientes a distintos países son los siguientes: Francia 45; Países Bajos 43; Alemania 41; España 31; e Italia 29 (Banco Mundial, 2019).

Asimismo, el comercio electrónico es un mecanismo que está en constante crecimiento, siendo los jóvenes sus principales usuarios, las compras que se realizaron

con mayor frecuencia por porcentaje de individuos, durante 2019 mediante plataformas digitales son las siguientes: el 40 % adquirió ropa e implementos deportivos de manera online; en viajes y alojamientos el 35 %; por su parte el 17% compró digitalmente sus productos alimenticios. A continuación, se detallan los porcentajes del resto de bienes y servicios (Unión Europea, 2019).

Figura 18. *Compras online por porcentaje de individuos en la Unión Europea*



Fuente: Web oficial de la Unión Europea, 2020
 Elaborado: Web oficial de la Unión Europea

También se debe tener en cuenta que, por los efectos de la pandemia y el confinamiento obligatorio, las compras online aumentaron considerablemente en 2020 con respecto al año anterior. Según el informe “Covid-19 and the Consumer Report” de la agencia Astound Commerce, las compras online incrementaron un 129 % en todo Europa. Las prioridades de los consumidores son alimentos, atención médica y productos de limpieza. De hecho, la compra en línea de alimentos creció 173 %, mientras que en sectores relacionados con ropa y accesorios se ha contraído la demanda (Skeldon, 2020).

La Unión Europea desde 2015, ha llevado a cabo la iniciativa denominada “Mercado único digital”. La cual busca eliminar todas las barreras reglamentarias en términos de uso de tecnologías y servicios en línea; los beneficios de estas medidas se ven reflejadas en distintos aspectos. El ámbito social, la población obtendrá mayor acceso a la información, cultura, etc. También se crean nuevas plazas de trabajo y el aporte a la economía se estima en 415 mil millones de euros. A inicios de 2020, se empezó a coordinar el uso de banda de 700MHz de alta calidad. Esto quiere decir la tecnología 5G estará presente en todos los estados miembros que permitirá ofrecer los siguientes servicios: coches conectados, ciudades inteligentes, atención sanitaria a distancia, etc.

Otro punto importante es el denominado “Plan de acción de administración electrónica”. Entre las principales ventajas se tiene: simplificación en procesos administrativos como registros públicos, contratación electrónica y firma electrónica. Según los estudios de la UE este plan puede ahorrar al gobierno y empresas un aproximado de 5mil millones de euros por año. El marketing digital, el comercio electrónico, las normas de telecomunicaciones; y la ciberseguridad son puntos importantes que este proyecto busca mejorar. Para lo cual, la agenda se enfoca en lo siguiente (Comisión Europea , 2017).

- Eliminación de las tarifas de itinerancia.
- Revisión de estrategia de ciberseguridad
- La iniciativa WiFi4EU (Wifi gratuito en todos los espacios públicos)
- Portabilidad de contenidos en línea (aproximadamente el 70% de proveedores de contenidos en línea, bloquea las cuentas de los usuarios en otro estado de la UE) (Comisión Europea , 2017).

3.9.5 Análisis Ambiental

Acorde a una valoración realizada por la Unión Europea sobre la percepción que tienen los ciudadanos en temas medio ambientales y las políticas regionales que se aplican, se pueden destacar algunos resultados: la UE financia diversos proyectos que tenga un impacto positivo en el ambiente; para el año 2019 muchos emprendimientos tuvieron aportes de hasta el 81 %, de este modo los ciudadanos piensan que la UE está

fuertemente comprometida con el desarrollo empresarial y de las ciudades en toda la región. El 91 % de las personas cree que los puntos más importantes de inversión deben ser en salud, educación, infraestructura social y medio ambiente. Otro aspecto importante, que manifiesta el compromiso de la UE en términos ambientales, es el consumo de energía renovables: de 2005 a 2015 el consumo de estas se ha duplicado, reduciendo así, las emisiones de gases de efecto invernadero, y la dependencia en los mercados de combustibles fósiles (Unión Europea , 2020).

3.9.6 Análisis Legal:

Para que un producto pueda ingresar a la Unión Europea, debe cumplir con requisitos específicos dependiendo del tipo de producto, en el caso de la empresa Nuama, se toma como ejemplo las galletas a base de quínoa y amaranto que es analizado bajo la partida correspondiente. En este caso los requisitos a tomar en cuenta según la página oficial de la Comisión Europea son:

Control de contaminantes en alimentos:

- Los alimentos que contengan un contaminante en una cantidad inaceptable desde el punto de vista de la salud pública y, en particular, a nivel toxicológico, no se comercializarán en la UE y serán rechazados.
- Los niveles de contaminantes se mantendrán tan bajos como sea razonablemente posible siguiendo las buenas prácticas de trabajo recomendadas.
- Se pueden establecer niveles máximos para ciertos contaminantes para proteger la salud pública.

Control sanitario de alimentos de origen no animal:

Este tipo de alimentos deben cumplir con el Reglamento general (UE) 2017/625 (el Reglamento de controles oficiales - OCR) y disposiciones específicas diseñadas para evitar riesgos para la salud pública y proteger los intereses de los consumidores. Para este tipo de alimentos se aplican las siguientes reglas:

- Normas generales de higiene de los alimentos según el Reglamento (CE) 853/2004;

- Condiciones generales de preparación de alimentos;
- Control oficial de alimentos.

Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en alimentos:

Según la legislación de seguridad alimentaria de la UE, los alimentos no pueden comercializarse en la Unión Europea (UE) si no son seguros.

Los operadores de empresas alimentarias deberán cumplir las obligaciones específicas establecidas por el Reglamento (CE) no 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo (DO L-31 01/02/2002) (CELEX 32002R0178), que abarca todas las etapas de la producción y distribución de alimentos, dentro de estos reglamentos se encuentra:

- Cumplimiento de la legislación alimentaria
- Trazabilidad
- Responsabilidades

Etiquetado de productos alimenticios:

Todos los alimentos comercializados en la Unión Europea (UE) deben cumplir con las normas de etiquetado de la UE, que tienen como objetivo garantizar que los consumidores obtengan toda la información esencial para tomar una decisión informada al comprar sus alimentos.

Voluntario - Productos de producción ecológica:

La colocación en el mercado de la Unión Europea (UE) de productos con referencia a los métodos de producción orgánica, debe cumplir con las normas establecidas por Reglamento (CE) no 834/2007 del Consejo (DO L-189 20/07/2007) (CELEX 32007R0834). Las normas establecidas en este reglamento se refieren principalmente a los siguientes aspectos:

- Producción, procesamiento, envasado, transporte y almacenamiento de productos.

- Uso de ciertos productos y sustancias en el procesamiento de alimentos
- Prohibición del uso de organismos genéticamente modificados (OMG) y de productos fabricados a partir de OMG en la producción orgánica.
- El logotipo de producción ecológica de la Unión Europea y las indicaciones que se refieren a los métodos de producción orgánica solo pueden utilizarse para determinados productos que cumplan todas las condiciones establecidas por el Reglamento.
- Las autoridades de los Estados miembros aplican medidas de inspección y un plan de control específico para este tipo de productos (European Commission, 2020).

Nuama debe tener en cuenta estas consideraciones al momento de ingresar sus productos al mercado europeo. Debido al modelo de negocio de la empresa y la voluntad que tiene de llegar a mercados internacionales, se recomienda tomar especial consideración al último punto acerca de la “producción ecológica” que, si bien es un tema voluntario, sería de gran ayuda para alcanzar sus objetivos y poder posicionarse de una mejor manera. Además, se recomienda realizar un seguimiento acerca de posibles actualizaciones en cuanto a los requisitos específicos que se puedan presentar por parte de la Unión Europea y realizar un estudio más profundo sobre cada punto antes mencionado

3.9.7 Selección de mercado objetivo

Con base en el análisis PESTEL previamente descrito; es posible hacer una selección de algunos países a los cuales; debido a sus características más favorables en comparación con sus pares, Nuama pudiera exportar en un futuro. Los países escogidos son Alemania, Francia e Italia y las características las siguientes: Alemania en términos políticos es el país más influyente de la Unión Europea, su canciller, Ángela Merkel lleva en el poder desde 2005, lo cual la convierte en uno de los líderes más longevos del mundo. Esto sin duda, genera estabilidad política y un respaldo en la toma de decisiones (El Orden Mundial, 2018).

Asimismo, la relación Berlín-Moscú, ha sido un pilar importante para el desarrollo de la región. El gas y petróleo ruso para el oeste y la maquinaria alemana para el este. Estos lazos han hecho que la percepción del poder político de Alemania sea muy fuerte

en todo el continente. Finalmente, según el índice de facilidad para realizar negocios Doing Business, revela que Alemania ocupa el primer lugar en comparación con el resto de países miembros; esto quiere decir que las facilidades que ofrece Alemania para hacer negocios, invitan a distintos países a invertir en él y mejorar tanto la industria como la economía. El siguiente país en este ranking es Francia, lo cual lo sitúa como un país apto para hacer negocios; y políticamente el eje Berlín-Francia es el más importante dentro de la UE (El Orden Mundial, 2018).

En términos comerciales y económicos, Alemania se lleva el primer puesto. Es el país más poblado con 83 millones de habitantes, seguido de Francia con 66 millones e Italia con 60; es decir el potencial de demanda de productos es considerablemente alto. El PIB alemán es el más alto de la región seguido de Francia e Italia. En términos de importación de mercancías, si bien Alemania y Francia lideran el ranking; Italia es el único país que registra datos de importación desde Ecuador, de la partida arancelaria correspondiente al producto de Nuama. Esto quiere decir, que Italia en estos términos específicos, es un buen socio para Nuama, ya que el mercado está abierto; no obstante, Alemania y Francia por las razones antes descritas, son los mejores socios potenciales (Banco Mundial, 2019).

A continuación, se presenta una matriz cuali-cuantitativa compuesta por dos tablas. La primera, reúne y sintetiza distintos criterios a tomar en cuenta para la selección de un mercado objetivo; se toma como referencia el potencial de mercado, y la accesibilidad y riesgos de tres países, Alemania, Francia e Italia. La información que se recopila es tomada del análisis PESTEL que se elaboró previamente. La segunda tabla corresponde a la evaluación de los criterios antes mencionados; para esto se otorga un coeficiente de importancia a cada uno y se identifica que país tiene mayor puntaje en referencia al coeficiente. Finalmente se multiplican estos dos valores; es decir el coeficiente general de cada criterio por el valor obtenido de cada país. Se suman los valores y aquel que tenga mayor puntaje será el mercado con mayor potencial para una posible exportación.

Tabla 31. *Matriz de criterios para selección de mercado objetivo*

Criterios	Alemania	Francia	Italia
Potencial de Mercado			
Producto Interno Bruto PIB (Billones USD)	3.98	2.77	2.01
Proyección de crecimiento PIB (Puntos porcentuales)	5.2	4.5	4.8
PIB Per cápita (USD)	49.100	42.900	37.200
Tasa de desempleo (%)	3.3	8.4	10.3
Volumen de Importación por partida específica (Miles \$)	1	0	80
Principales importadores de la UE (%)	17 %	15 %	6 %
Exportación desde Ecuador (Millones \$)	331	280	472
Accesibilidad y Riesgo			
Facilidad para hacer negocios (Ranking)	22	32	58
Transparencia y corrupción (Ranking)	11	21	53

Fuente: Análisis PESTEL, 2020

Elaborado: Autores

Tabla 32. *Matriz cuali-cuantitativa para selección de mercado objetivo*

Coef.	Criterio	Alemania		Francia		Italia	
3	Producto Interno Bruto PIB (Billones USD)	3	9	2	5	1	3
2	Proyección de crecimiento PIB (Puntos porcentuales)	2	4	1	2	1	2
3	PIB Per cápita (USD)	3	9	2	6	1	3
2	Tasa de desempleo (%)	2	4	1	2	0	0
3	Volumen de Importación por partida específica (Miles \$)	1	3	0	0	3	9
3	Principales importadores de la UE (%)	3	9	2	6	1	3
3	Exportación desde Ecuador (Millones \$)	2	6	1	3	3	9
3	Facilidad para hacer negocios	3	9	2	6	0	0
2	Transparencia y corrupción (Ranking)	2	4	1	2	0	0
Total		57		32		29	

Fuente: Análisis PESTEL, 2020

Elaborado: Autores

Los resultados de la tabla demuestran que Alemania es el país con mayor potencial para una futura exportación, seguido de Francia e Italia. Si bien en términos comerciales, tomando como referencia la partida arancelaria del producto de Nuama, Italia ha tenido una mejor relación con Ecuador; Alemania representa una mejor oportunidad a futuro. Ya que, la información económica, la facilidad para hacer negocios, transparencia y el bajo índice de corrupción sitúa a Alemania por encima del resto.

Figura 19. Selección de mercado objetivo

Selección de mercado objetivo,
en base al análisis PESTEL.



■ Los datos económicos y comerciales tomados en cuenta para la selección, fueron recopilados antes de la emergencia sanitaria de 2020. Estos pueden cambiar en el transcurso del año.

Fuente: Análisis PESTEL, 2020

Elaborado: Autores.

3.10 Conclusiones del capítulo

En suma, se realizó un análisis de dos campos, el plan de mejoras con enfoque local y el plan de mejoras con enfoque internacional. En el primer ámbito, se tomó en cuenta el área administrativa y marketing, pero fue en esta última en donde se trabajó con más detalle, pues se tuvo la oportunidad de realizar algunos cambios en la imagen corporativa de la empresa. Cabe mencionar, que los cambios que se hacen en este capítulo son sugerencias a la empresa, la cual tiene la potestad de adaptarlos o no. Dentro del área administrativa se redactó la misión, visión y los objetivos de la empresa, también se

determinaron las políticas y se sugirió un organigrama con el objetivo de que, en un futuro próximo, las tareas y responsabilidades sean delimitadas por cada uno de los integrantes, y el dueño y gerente de Nuama se pueda dedicar a las actividades primordiales de la empresa.

Con respecto al área de mercadeo, se realizaron análisis sobre los niveles de producto, la competencia y el macro entorno con la herramienta PESTEL. Se determinó una estrategia indiferenciada de marketing digital y finalmente se estableció el plan de acción y el manual de imagen corporativa que son los principales elementos de este trabajo. Dentro del plan de acción se establecieron cuatro objetivos: posicionar la marca en la mente del consumidor, aumentar las ventas, fidelizar clientes y captar nuevos clientes.

En cuanto al manual de imagen corporativa, se decidió cambiar el logo actual y empaque de Nuama con la finalidad de poder representar de mejor manera la esencia de sus productos con un diseño orgánico y moderno, que transmita confianza e innovación sin olvidar su origen mediante el uso de colores andinos. Una vez realizado el rediseño del logo, se hizo una encuesta de percepción de marca; comparando los dos logos. Los resultados en todos los aspectos tomados en cuenta: perceptivos, estéticos, de relación con la empresa, y probabilidad de compra, fueron favorables para el nuevo logotipo. Con lo cual se puede concluir que, la estrategia propuesta de marketing digital con enfoque en la imagen corporativa, ayudará a Nuama a posicionarse de mejor manera en el mercado.

Si bien el presente trabajo no tiene como objetivo principal incursionarse ya en el ámbito internacional, si forma parte de este proceso, por esta razón, se decidió dar un primer acercamiento al mercado exterior con la finalidad de que la empresa tenga a su disposición las directrices y la información base para que pueda emprender un camino hacia la internacionalización. Para esto se realizó un análisis del macro entorno con la herramienta PESTEL y se determinó un posible mercado objetivo con los siguientes países como candidatos: Alemania, Francia e Italia.

CONCLUSIONES

La primera impresión que se puede destacar en este trabajo es la realidad e importancia de las MIPYMES no solo en Ecuador, sino a nivel global, pues representan al 70 % aproximadamente de la empleabilidad y el 50 % de la producción en una economía. Sin embargo, a pesar de su relevancia, las MIPYMES no siempre están bien asesoradas y sus actividades a largo plazo se ven en peligro. Esto se debe a la competencia de productos extranjeros, las grandes empresas nacionales, falta de recursos, pero también por no contar con herramientas que le permitan a la empresa proyectarse a futuro, por ejemplo, estudios de mercado, estrategias de marketing, entre otros. Asimismo, mediante una base teórica del comercio exterior y modelos de internacionalización, se pudo observar que las dinámicas globales están cambiando constantemente y que las empresas deberán adaptarse a esta realidad de la forma más versátil posible tomando en cuenta la naturaleza de su negocio y la situación del entorno.

Como segundo punto, se llevó a cabo la selección de la empresa con la que se trabajaría a lo largo del proyecto. De un listado otorgado en primera instancia por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, se escogió a Nuama por su modelo de negocio, la disponibilidad del propietario para facilitar información y porque el emprendimiento constaba ya con una planta de producción en funcionamiento. Como se especificó en el segundo capítulo, se realizaron algunos diagnósticos y talleres para conocer su estado actual. En este sentido es importante recalcar la importancia de hacer dicha valoración con varias herramientas y no fiarse de una entrevista, una plantilla o cualquier diagnóstico por separado. Cuando se realizó la visita a la planta, las preguntas fueron en su mayoría abiertas, mientras que en el diagnóstico con el Ministerio de Industrias se usó una plantilla específica. Después se llevó a cabo el taller de lienzo Canvas y Mi primera certificación; finalmente se realizó el ExportAudit. Esto mostró como resultado un panorama amplio de la empresa en todas las áreas, administrativa, financiera, productiva y marketing. En este punto, es necesario recalcar que al segmentar el análisis de la empresa tomando como referencia los Factores Críticos de Éxito, nos permitió realizar un diagnóstico con mayor precisión y a detalle de cada departamento, conocer sus principales falencias, la importancia de cada una en el desarrollo de Nuama, para después integrarlos a todos en un solo objetivo, la mejora interna de la empresa.

Debido al uso de todas las herramientas antes mencionadas, se determinó que el mayor problema de Nuama estaba en el área de mercadeo y ventas. Por esta razón se decidió elaborar un plan de marketing enfocado en el manual de imagen corporativa para que mitigue esta situación y ayude a posicionar la marca en la mente del consumidor. También se debe mencionar que otras áreas como la administrativa, financiera o de producción tenían puntos que solucionar, sin embargo, se consideró al departamento de marketing por su relevancia en la actualidad y por ser el que mayor trabajo necesitaba.

Debido a los pocos recursos financieros que la empresa Nuama podía destinar para el área de mercadeo, se escogió una estrategia de marketing digital pues el alcance, la reducción de costes y la adaptabilidad, constituyen una ventaja que una estrategia más amplia no posee. Dentro de esta área, se decidió dar relevancia a una mejora en la imagen corporativa, ya que ayudaría a Nuama a generar una mejor percepción de su producto, filosofía, origen, etc. Para este efecto, se pudo dar los primeros pasos que se mencionan a continuación.

En primer lugar, se rediseñó el logo ya que el original no representaba la esencia de la empresa y en términos visuales la gama de colores utilizada no resultaba atractiva para los potenciales consumidores. La propuesta del nuevo logotipo, se presenta con un diseño más amigable pues usa una tipografía simple y una gama de cuatro colores que pretende resaltar valores de la filosofía andina. Esto en su conjunto muestra un diseño moderno y armónico. En segundo lugar, se propuso cambiar el diseño del empaque ya que en un inicio estaba pensado para contener galletas de mayor tamaño, pero actualmente la empresa elabora galletas pequeñas y para alcanzarlas se debe girar el empaque y la experiencia de un consumidor frecuente se puede ver afectada. El nuevo empaque, al tener diferentes dimensiones, se ajusta al nuevo tamaño de las galletas, y la aplicación del logo en este se visualiza de mejor manera.

Para el proceso de diseño del logotipo, empaque y las aplicaciones de la marca se contó con la asesoría del diseñador Sebastián Cadena, cuya supervisión sirvió para obtener resultados favorables que después se corroborarían mediante la encuesta de percepción de marca. La decisión de dar los primeros pasos en la mejora de imagen corporativa de Nuama fue muy importante tanto para el trabajo como para nosotros, pues se tuvo que aprender programas de diseño como Adobe Illustrator, Adobe Photoshop, entre otros. También entender todo lo que está detrás de un proceso de diseño, aspectos fundamentales y bases teóricas que, sin duda, servirán a la postre para nuevos trabajos.

Finalmente, se elaboró un análisis PESTEL de la Unión Europea con el objetivo de facilitar información a la empresa y establecer una base para cuando esta decida incursionar en mercados extranjeros. El resultado de este análisis, permitió identificar los siguientes mercados potenciales: Alemania, Francia e Italia. Ahora bien, esto no quiere decir que la UE sea el único destino de exportación para los productos de Nuama o similares; se escogió ese mercado para ejemplificar los pasos que se deben realizar si se piensa en una internacionalización.

Es de suma importancia mencionar que la emergencia sanitaria por el Covid-19 afectó el trabajo en distintos aspectos. Por ejemplo, los datos económicos, políticos, sociales y ambientales que se recopilaron para los análisis PESTEL cambiaban día a día; así como la accesibilidad a la empresa y las instituciones públicas con las que se trabajó. Nuama también vio afectada su producción y comercialización. Por eso, es necesario que la información presentada en este trabajo sea comparada con información reciente.

RECOMENDACIONES

- La principal recomendación es aplicar el plan de marketing y los cambios realizados dentro del manual de imagen corporativa. La situación actual para las empresas ha cambiado y estas necesitan adaptarse; seguir a cabalidad el plan propuesto permitirá a la empresa tener un manual de acción frente a las tendencias actuales de consumo y le otorgará la posibilidad de crecer hasta alcanzar el mercado internacional. Además, al incorporar el nuevo logo, la imagen de la empresa tendría una mayor correlación con el producto que ofrece y le resultaría más fácil posicionarse tanto a nivel local como internacional.

- En este aspecto, se sugiere la creación de un departamento de marketing que se encargue de gestionar la marca Nuama, pues tener un logotipo y página web no es suficiente. El plan de marketing que se realizó corresponde a la coyuntura actual, pero las dinámicas del mercado están en constante cambio, y la empresa deberá afrontar estos cambios. Para esto, el departamento de mercadeo tendrá que hacer estudios de mercado de manera periódica que le permita expandir la marca, conocer gustos, preferencias y poder proyectar sus actividades a largo plazo. Además, este departamento será el encargado de establecer contactos con el exterior para que Nuama pueda incursionar en nuevos mercados.

- En el análisis de la competencia se evaluó dos marcas, sin embargo, se sugiere a Nuama que realice un estudio de *Benchmarking* de la empresa Wipala Snacks, ya que su estrategia de marketing digital se maneja de manera prolija, su imagen corporativa es sólida, su manejo de redes sociales y página web es eficiente; Wipala ha logrado consolidar su marca en Ecuador y ha realizado exportaciones a distintos países.

- Para evaluar los resultados de las distintas actividades de Nuama, se recomienda hacer diagnósticos de situación actual empresarial, siguiendo los modelos utilizados en este trabajo. También, mediante la sección de dudas y sugerencias de la página web, se debe canalizar la información obtenida para conocer de primera fuente los puntos altos y bajos del producto. Hoy en día las personas buscan información de marcas y empresas casi en su totalidad de manera online, por lo cual es necesario la creación de contenido constantemente. La información debe ser actualizada y los contenidos tener congruencia en fondo y forma entre redes sociales y página web.

- Se sugiere a la empresa prestar atención a los distintos diagnósticos que se realizaron en este trabajo y analizar todas las áreas sobre las que se trabajó, pues presenta falencias no solo en el departamento de marketing. Como se mencionó, el área de mercadeo es a la que mayor énfasis se le dio, pero factores administrativos, financieros y de producción también necesitan ser revisados y mejorados.

- Para el área administrativa, se recomienda digitalizar todos los documentos, registros y actividades, pues hasta el momento se lleva todo de manera rudimentaria y esto le resta eficiencia a la empresa. En cuanto a la misión, visión y políticas de Nuama, es necesario exponerlas dentro de la empresa para que el personal siempre tenga presente los valores sobre los que se realizan las actividades. Se creó un organigrama con responsabilidades, es primordial que se tome en cuenta, se designe a los encargados de cada departamento, y se coordinen reuniones periódicas para tener constancia que los objetivos se están cumpliendo.

- La obtención de certificaciones de calidad, de procesos, origen, certificaciones orgánicas, por mencionar algunas, ayuda a la imagen de la empresa pues genera credibilidad y confianza en las personas. Es por esto que se sugiere a Nuama certificar todas las actividades que realiza, como el uso de ingredientes orgánicos, trato justo con sus proveedores, procesos de calidad, etc. Así, no solo se beneficiará en el mercado local, sino que, tendrá mayores oportunidades de ingresar en mercados internacionales. Por el momento, se ha gestionado la obtención de Mi Primera Certificación INEN, la cual sigue en curso. Nuama necesita cumplir con todos los requisitos y obtener esta certificación en la brevedad posible.

- Para el aspecto financiero, se recomienda adquirir una plantilla financiera que permita a los directivos del área recopilar información vital, generar balances conocer los estados de resultados históricos, proyectar ventas, etc. Es importante que Nuama tenga en cuenta esta sugerencia, pues hasta el momento ha tenido problemas en la asignación de recursos, entonces con el objetivo de maximizar los resultados de sus inversiones se precisa la adquisición de esta plantilla.

- Finalmente, cabe mencionar que, si bien la situación económica actual de la empresa no le permite invertir gran cantidad de dinero en nuevas estrategias, existen alternativas para generar ingresos al corto plazo. Como se mencionó en el

plan de acción propuesto. La formación académica y experiencia del propietario de Nuama, puede significar una fuente de ingresos en algunos aspectos. Impartir conferencias sobre emprendimiento, salud y nutrición, ayudará no solo a obtener ingresos, sino que la visibilidad de la marca aumentará. También se debe enfocar en temas de responsabilidad social, pues por la situación actual las personas tienden a confiar en marcas que ayuden de alguna manera al medio ambiente, personas, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, X. (s/f de s/f de 2018). *Administración Organizacional*. (E. Mendieta, & S. Padrón, Entrevistadores)
- Acero, L. C. (2015). *ESTRATEGIAS DE CREACIÓN EMPRESARIAL*. *ECO E*.
- Advance Consultora. (s/f de s/f de 2020). *Advance Consultora*. Recuperado el 2020, de Advance Consultora.
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s/f de s/f de 2020). *Permisos: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Recuperado el 2020, de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria: <https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>
- Aghemor . (s/f de s/f de 2020). *Inicio: Aghemor* . Recuperado el 2020, de Aghemor : https://aghemor.com.ec/?fbclid=IwAR1TermXciVFLPrWNVk3LL2r_RSa_mDRZEEozND4acsmlJp8UtnNqOphf7Y
- American Marketing Association . (2007). *Marketing Definitions*. Obtenido de American Marketing Association : <https://www.ama.org/topics/marketing-definition/>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución del la República del Ecuador*. *Constitución Nacional*. Quito, Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (s/f de s/f de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 2020, de Banco Central del Ecuador: https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=EC&most_recent_value_desc=false
- Banco Mundial . (s/f de s/f de 2019). *Doing Business: Banco Mundial* . Recuperado el 2020, de Banco Mundial : <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador>
- Banco Mundial. (08 de Abril de 2019). *Banco Mundial*. Recuperado el 2020, de Datos del Banco Mundial: Unión Internacional de Telecomunicaciones, Informe sobre el Desarrollo Mundial de las Telecomunicaciones/TIC y base de datos.: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS?locations=EU>
- Banco Mundial. (2019). *Estadísticas: Índice de facilidad para hacer negocios*. Recuperado el 2020, de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ?end=2019&start=2019&view=map>
- Banco Mundial. (s/f de s/f de 2018). *Indice GINI: Banco Mundial*. Recuperado el 2020, de Banco Mundial: https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=EC&most_recent_value_desc=false
- Banco Mundial. (s/f de s/f de 2019). *PIB (US\$ a precios actuales) - Ecuador: Banco Mundial*. Recuperado el 2020, de Banco Mundial: https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=EC&most_recent_value_desc=false

- BBC. (13 de Abril de 2020). *Mundo: BBC*. Recuperado el 2020, de BBC:
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-52275464>
- Bree, P. (2019). *100 Conceptos de innovación empresarial*. Barcelona, España: Caligrama Editorial.
- Buckley, P. J. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. *Leeds University Business School*, 26.
- Cámara Marítima del Ecuador. (abril de 2020). *Economía del Ecuador: Cámara Marítima del Ecuador*. Recuperado el 2020, de Cámara Marítima del Ecuador :
<http://www.camae.org/economia-del-ecuador/economia-de-ecuador-crecio-01-en-2019-impulsada-por-exportaciones-dice-el-banco-central/>
- Cantos, M. (2016). *INTRODUCCIÓN AL COMERCIO INTERNACIONAL*. Lugo, España: Editorial Edhasa.
- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). *Teorías de internacionalización*. *Panorama*, 20.
- Central Intelligence Agency. (2 de Abril de 2020). *The World Factbook: CIA*. Recuperado el 2020, de Central Intelligence Agency:
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ee.html>
- Comisión Europea. (10 de Marzo de 2017). *La UE y el mercado único digital*. Recuperado el 2020, de Comisión Europea :
<https://op.europa.eu/webpub/com/factsheets/digital/es/#what-is-digital-single-market>
- Comisión Europea. (2020). *Zona de prensa: Comisión Europea*. Obtenido de Web oficial de la Unión Europea :
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_20_499
- Comisión Europea. (Abril de 2020). *Web Oficial de la Unión Europea*. Obtenido de Zona de prensa: Ayudas estatales: la Comisión adopta un Marco Temporal para ayudar a los Estados miembros a seguir respaldando la economía en el contexto del brote de COVID-19:
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_20_496
- Cyberclick. (16 de Marzo de 2020). *Blog: Cyberclick*. Recuperado el 2020, de Cyberclick: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-la-publicidad-en-facebook-beneficios-y-ejemplos>
- Departamento Económico y de Comercio Exterior - CCQ. (21 de Mayo de 2020). *Departamento Económico y de Comercio Exterior: Criterios*. Obtenido de Criterios Digital :
<https://criteriosdigital.com/datos/deptoeconomicoycomercio/las-relaciones-comerciales-de-ecuador-y-la-union-europea/>
- Diario El exportador. (s/f de s/f de 2020). *Diario El exportador: Inteligencia de mercados*. Recuperado el 2020, de Diario El exportador:
https://www.diariodelexportador.com/2014/12/tendencias-de-consumo-en-la-union_2.html
- Duchin, F. (2000). *International Trade: Evolution in the Thought and Analysis of Wassily Leontief*. Nueva York, Estados Unidos: Rensselaer Polytechnic Institute.

- Ease of doing business score and ease of doing business ranking. (s/f de s/f de 2019). *Doing Business: Methodology* . Obtenido de Doing Business: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402_Ch06.pdf
- Ekos. (2 de Marzo de 2018). *Negocios y Economía: Ekos Negocios*. Obtenido de Ekos Negocios: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/cuenca-es-la-segunda-ciudad-que-genera-mayores-ingresos-por-manufactura-en-el-ecuador>
- El Mercurio. (7 de Marzo de 2020). *Nacionales: El Mercurio*. Recuperado el 2020, de El Mercurio: <https://ww2.elmercurio.com.ec/2020/03/07/ecuador-alcanzo-el-riesgo-pais-mas-alto-en-los-ultimos-10-anos-1-979-puntos/>
- El Orden Mundial. (19 de Diciembre de 2018). *Los países más influyentes en la Unión Europea: El Orden Mundial*. Recuperado el 2020, de El Orden Mundial: <https://elordenmundial.com/mapas/los-paises-mas-influyentes-union-europea/>
- El Orden Mundial. (s/f de s/f de 2018). *Alemania, de país dividido a la hegemonía europea: El Orden Mundial*. Recuperado el 2020, de El Orden Mundial: <https://elordenmundial.com/alemania-de-pais-dividido-la-hegemonia-europea-22/>
- El Universo. (1 de Enero de 2017). *Economía: El Universo*. Recuperado el 2020, de El Universo : <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/01/01/nota/5975926/consumidor-europeo-se-fija-calidad-comercio-justo>
- El Universo. (11 de Abril de 2020). *Economía: El Universo*. Recuperado el 2020, de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/04/11/nota/7811457/comite-empresarial-lamenta-medidas-economicas-anunciadas-gobierno>
- El Universo. (29 de Enero de 2015). *Noticias: El Universo*. Recuperado el 2020, de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/29/nota/4494211/barra-agroecologica-sello-3-regiones>
- Espinosa, R. (s/f de s/f de 2016). *Estrategias de Marketing. Concepto, tipos y ejemplos: Roberto Espinosa*. Obtenido de Roberto Espinosa.: <https://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos>
- Euromonitor International. (19 de Julio de 2019). *Article: Top 5 Consumer Trends Impacting Health and Nutrition*. Recuperado el 2020, de Euromonitor International: <https://blog.euromonitor.com/top-5-consumer-trends-impacting-health-and-nutrition/>
- European Commission . (2019). *TRADE HELPDESK: European Commission* . Recuperado el 2020, de European Commission : <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/estadisticas>
- European Commission. (2020). *EU: Ecolabel*. Obtenido de European Commission: Environment: <https://ec.europa.eu/environment/ecolabel/>
- European Commission. (2020). *European Commission*. Obtenido de Coronavirus: the Commission mobilises all of its resources to protect lives and livelihoods: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_582

- European Commission. (08 de Abril de 2020). *Trade Helpdesk: My Export*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de European Commission: <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=1905904500>
- Eurostat. (4 de Abril de 2020). *Archive: Estadísticas de educación y formación a nivel regional: Eurostat*. Recuperado el 2020, de Eurostat: Statistics Explained : https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Estad%C3%ADsticas_de_educaci%C3%B3n_y_formaci%C3%B3n_a_nivel_regional&oldid=221074
- Expreso. (24 de Marzo de 2020). *Economía: Expreso*. Recuperado el 2020, de Expreso: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/ecuador-70-aparato-productivo-paralizado-operaciones-coronavirus-7655.html>
- Expreso. (25 de Febrero de 2020). *Economía: Expreso*. Recuperado el 2020, de Expreso: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/hogares-miembros-tendencias-modifican-consumo-5800.html>
- Fairtrade International . (10 de Abril de 2020). *FAIRTRADE: About*. Recuperado el 2020, de FAIRTRADE INTERNATIONAL: <https://www.fairtrade.net/>
- Fedexpor. (2 de Febrero de 2020). *Tendencias de consumo: Fedexpor*. Recuperado el 2020, de Fedexpor: <https://www.fedexpor.com/tendencias-de-consumo-2020/>
- Fondo Monetario Internacional. (04 de Abril de 2019). *World Economic Outlook (Oct-2019) Fondo Monetario Internacional (FMI)*. Recuperado el 2020, de Fondo Monetario Internacional (FMI): https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD
- Fondo Monetario Internacional. (Abril de 2020). *Inflation rate, average consumer prices: Fondo Monetario Internacional*. Recuperado el 2020, de Fondo Monetario Internacional: <https://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD/USA/ECU/COL/PER>
- Fondo Monetario Internacional. (s/f de Abril de 2020). *Perspectivas de la Economía Mundial: Fondo Monetario Internacional*. Recuperado el 2020, de Fondo Monetario Internacional: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>
- Fondo Monetario Internacional. (s/f de Abril de 2020). *Unemployment rate: Fondo Monetario Internacional*. Recuperado el 2020, de Fondo Monetario Internacional: <https://www.imf.org/external/datamapper/LUR@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD/USA/ECU/COL/PER>
- Grupo Enroke. (Julio de 2019). *Grupo Enroke: Estrategias de crecimiento empresarial*. Obtenido de Grupo Enroke: <https://blog.grupoenroke.com/que-son-las-pymes>
- Heller, E. (2004). *Psicología del color*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2, 26.
- IESS. (s/f de s/f de 2020). *Servicios y prestaciones: IESS*. Recuperado el 2020, de IESS: <https://www.iess.gob.ec/en/web/afiliado/servicios-y-prestaciones>

- imart. (2019). *Manual de identidad corporativa* . Aranda: imart.
- Influencer Marketing Hub . (11 de Octubre de 2019). *Informe Benchmark Marketing de Influencers 2019: Influencer Marketing Hub* . Obtenido de Influencer Marketing Hub : <https://influencermarketinghub.com/es/informe-bechmark-marketing-de-influencers-2019/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (s/f de Abril de 2020). *Canasta: Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 2020, de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (s/f de s/f de 2018). *Directorio de empresas: nstituto Nacional de Estadísticas y Censos* . Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos : <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Joseph, C. (s/f de s/f de 2018). *La Voz de Houston: Recursos Humanos* . Obtenido de La Voz de Houston : <https://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-polticas-internas-de-una-empresa-5306.html>
- Kantar World Panel. (2020). *Kantar World Panel*. Recuperado el 2020, de Kantar World Panel: <https://www.kantarworldpanel.com/global/Coverage/worldpanel/Ecuador>
- Knight, G. A., & Cavusgil, T. (1996). Internacionalización de Empresas. *Las born global*.
- Koetzle, L. (2019). *Predictions 2020: European Consumers, Regulators, And Digital China Seize The Initiative*. Forrester. San Francisco: Forrester.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (8a edición ed.). México Distrito Federal, México: Pearson Educación.
- Leiva, G. B., & Darder, F. L. (2008). Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización. *TEC Empresarial*, 11.
- Life Choice. (s/f de s/f de 2020). *Home: Life Choice*. Recuperado el 2020, de Life Choice: https://lifechoice.ec/?fbclid=IwAR3NHvU7_GgHuGVEzP2rmkTw75WDG1X9rX-C4V6eY1FvDnTSuFxdgtIqTkQ
- Malca, O., & Donet, J. R. (2012). *La continuidad y el desempeño exportador de la empresa peruana*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Ministerio de Industrias y productividad . (2015). *Clasificación MIPYMES*. Recuperado el 2019, de Ministerio de Industrias y Productividad: <https://www.oficial.ec/ministerio-industrias-productividad>
- Ministerio de Salud Pública . (18 de Octubre de 2018). *Noticias: Ministerio de Salud Pública* . Recuperado el 2020, de Ministerio de Salud Pública : Ministerio de Salud Pública
- Ministerio del Ambiente. (s/f de s/f de 2020). *Calidad Ambiental: Ministerio del Ambiente*. Recuperado el 2020, de Ministerio del Ambiente: <https://www.ambiente.gob.ec/calidad-ambiental/>
- Ministerio del Trabajo. (s/f de s/f de 2019). *Acuerdo Ministerial: Ministerio del Trabajo*. Recuperado el 2020, de Ministerio del Trabajo:

<https://ww2.elmercurio.com.ec/wp-content/uploads/2019/12/ACUERDO-MINISTERIAL-Nro.MDT-2019-394-11.pdf>

- Mongabay. (10 de Enero de 2019). *Los desafíos ambientales de Ecuador para el 2019: Mongabay*. Recuperado el 2020, de Mongabay: <https://es.mongabay.com/2019/01/desafios-ambientales-ecuador-2019/>
- Mongabay. (16 de Abril de 2020). *Ecuador, las actividades mineras no están de cuarentena en la emergencia sanitaria por el COVID-19: Mongabay*. Recuperado el 2020, de Mongabay: <https://es.mongabay.com/2020/04/mineria-en-ecuador-peligro-de-contagio-covid19/>
- Murillo, A. (2016). *Los factores críticos del éxito y cómo se vinculan con el BSC*. San José, Costa Rica.
- Naturland. (7 de Abril de 2020). *Naturland: acerca de nosotros*. Recuperado el 2020, de Naturland: <https://www.naturland.de/es/>
- Ñauta, A. (2019). *Introducción a Nuama*. (E. Mendieta, & S. Padrón, Entrevistadores)
- Organización Mundial de Propiedad Intelectual . (s/f de Julio de 2019). *Global innovation index, 2019: Organización Mundial de Propiedad Intelectual* . Recuperado el 2020, de Organización Mundial de Propiedad Intelectual : https://www.wipo.int/global_innovation_index/es/2019/
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*.
- Parlamento Europeo. (2020). *Parlamento Europeo: Eurobarómetro: Sondeos de opinión del Parlamento Europeo*. Obtenido de Parlamento Europeo: <https://www.europarl.europa.eu/at-your-service/es/heard/eurobarometer?year=2020&type=eng.aac.eurobarometer.filters.type.specificSurveys>
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Michigan, Estados Unidos : Compañía Editorial Continental.
- Quinoa Fit. (s/f de s/f de 2020). *Acerca de nosotros: Quinoa Fit*. Recuperado el 2020, de Quinoa Fit: <http://quinoafitsnacks.com/>
- Revista Ekos. (2018). *Azuay una provincia con buenos niveles de actividad económica. Revista Ekos*.
- Revista Líderes . (13 de Abril de 2020). *Líderes: Revista Líderes* . Recuperado el 2020, de Revista Líderes : <https://www.revistalideres.ec/lideres/consumo-analitico-servicios-tecnologia-empresas.html?fbclid=IwAR2R2UNKeC3IX35y4uLmvRBMg91aRixS3slvJPFcM7wqXLmEGdMD4pqA5XA>
- Revista Líderes. (s/f de s/f de 2016). *Líderes: Revista Líderes*. Recuperado el 2020, de Revista Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/wipala-mezcla-granos-frutas.html>
- Ricardo, D. (1817). *Principios de Economía Política y Tributación* . Londres, Reino Unido: John Murray.
- Rice, E. A. (2013). *El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países*. Distrito Federal, México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco.

- Román, A. B. (1999). *Comercio Exterior: teoría y práctica*. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Rubio, O. B. (1996). *Teorías del comercio internacional: una panorámica*. Navarra, España: Universidad Pública de Navarra.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo . (s/f de s/f de 2012). *Transformación de la Matriz Productiva: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo* . Recuperado el 2020, de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo : https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Silk. (s/f de s/f de 2020). *Home: Silk*. Recuperado el 2020, de Silk: http://silkecuador.com/?fbclid=IwAR0sumg1rArdp3mx9bb3h1fKaJuPIZmdBTx9Tp6Ll_8x9B8B23_x-OKAApY
- Skeldon, P. (22 de Abril de 2020). *Internet Retailing: Covid-19/Online shopping surges by 129% across UK and Europe and ushers in new customer expectations*. Obtenido de Internet Retailing : <https://internetretailing.net/covid-19/covid-19/online-shopping-surges-by-129-across-uk-and-europe-and-ushers-in-new-customer-expectations-of-etail-21286>
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones* . Londres, Reino Unido.
- Studios, U. E. (2017). *Cómo funciona el departamento de administración de una empresa*. Obtenido de UOC: <https://fp.uoc.fje.edu/blog/como-funciona-el-departamento-de-administracion-de-una-empresa/>
- Suárez, S. J. (2012). *Marketing empresarial, dirección como estrategia competitiva*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U .
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Industria Manufacturera en el Ecuador*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/Panorama-de-la-Industria-Manufacturera-en-el-Ecuador-2013-2017.pdf>
- SurveyMonkey. (Mayo de 2020). *Calculadora de muestra: SurveyMonkey*. Recuperado el Mayo de 2020, de SurveyMonkey: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- The Global Economy . (s/f de s/f de 2019). *Indice de innovación: The Global Economy* . Recuperado el 2020, de The Global Economy : https://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/GII_Index/
- The Guardian. (04 de Abril de 2020). *The Guardian*. Recuperado el 2020, de The Guardian: International: https://www.eldiario.es/theguardian/Union-Europea-Coronavirus-podria-colma_0_1012799213.html
- Trade Map. (s/f de s/f de 2019). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.: TradeMap*. Recuperado el 2020, de Trade Map: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c14719%7c218%7c%7c1905%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1

- TradeMap. (s/f de S/f de 2019). *List of importing markets from European Union (EU 27) for a product exported by Ecuador: Trade Map*. Obtenido de Trade Map: Trade statistics for international business development:
https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c218%7c%7c%7c42%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Unión Europea . (8 de Abril de 2020). *Acerca de la Unión Europea: Energía y Medio Ambiente* . Recuperado el 2020, de Web oficial de la Unión Europea:
https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_es#energ%C3%ADa-renovable
- Unión Europea. (04 de Abril de 2020). *Acerca de la UE: Economía*. Recuperado el 2020, de Unión Europea : https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_es#comercio-electr%C3%B3nico
- Unión Europea. (8 de abril de 2019). *Acerca de la UE: comercio electrónico*. Recuperado el 2020, de Web oficial de la Unión Europea:
https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_es#comercio
- Universidad Internacional de La Rioja . (2018). *Plan de Marketing Digital: Desarrollo de las tácticas de marketing*. Universidad Internacional de La Rioja .
- Veiga, J. F.-C. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Wild, A. (27 de Marzo de 2019). *Cinco tendencias que determinarán el consumo en Europa los próximos años: Directivos y Empresas*. Recuperado el 2020, de Directivos y Empresas:
<https://www.directivosyempresas.com/noticias/consumo/cinco-tendencias-consumo-europa-proximos-anos/>
- Wipala Snacks. (s/f de s/f de 2020). *Andean: Wipala Snacks*. Recuperado el 2020, de Wipala Snacks: <https://wipalasnacks.com/andean>

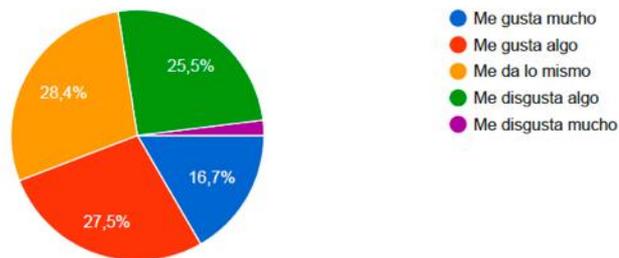
ANEXOS

ANEXO 1. Visita a la empresa para Mi Primera Certificación INEN

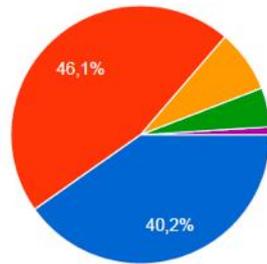


ANEXO 2. Encuesta comparativa sobre percepción de la marca

3.- Pensando en el logotipo en general, ¿cuál de las siguientes opciones describe mejor su opinión acerca de este?

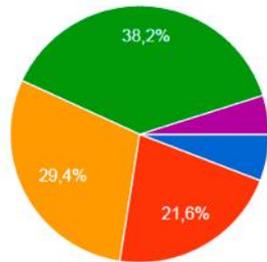


4.- Pensando en el logotipo en general, ¿cuál de las siguientes opciones describe mejor su opinión acerca de este?



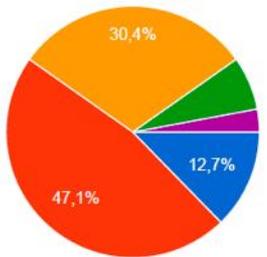
- Me gusta mucho
- Me gusta algo
- Me da lo mismo
- Me disgusta algo
- Me disgusta mucho

5.- ¿Qué tan atractivo a la vista es el logotipo?



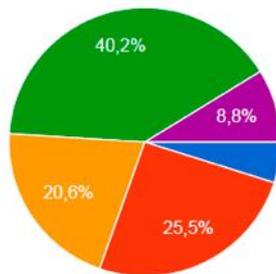
- Extremadamente atractivo
- Muy atractivo
- Algo atractivo
- No tan atractivo
- Nada atractivo

6.- ¿Qué tan atractivo a la vista es el logotipo?



- Extremadamente atractivo
- Muy atractivo
- Algo atractivo
- No tan atractivo
- Nada atractivo

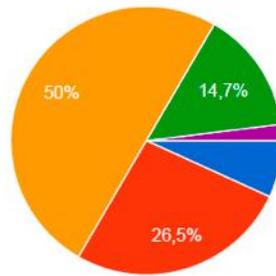
7.- ¿Qué tan original es el logotipo ?



- Extremadamente original
- Muy original
- Algo original
- No tan original
- Nada original

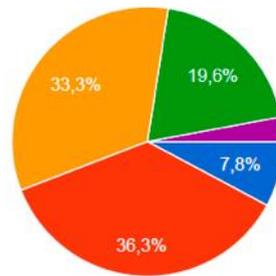
8.- ¿Qué tan original es el logotipo ?

respuestas



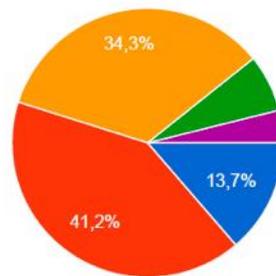
- Extremadamente original
- Muy original
- Algo original
- No tan original
- Nada original

9.- ¿Qué tan bien se ajusta el logotipo a la empresa?



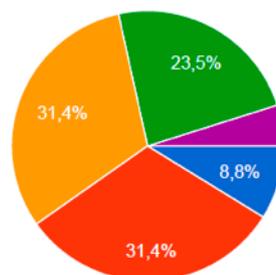
- Extremadamente bien
- Mucho
- Moderadamente
- Un poco
- Nada en absoluto

10.- ¿Qué tan bien se ajusta el logotipo a la empresa?



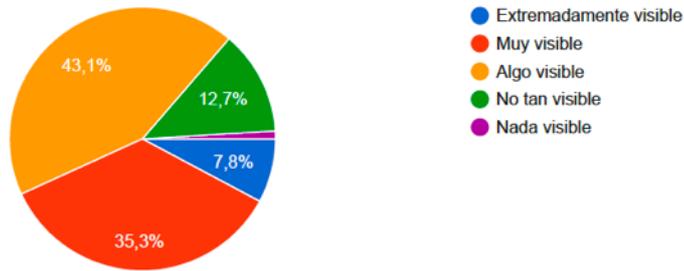
- Extremadamente bien
- Mucho
- Moderadamente
- Un poco
- Nada en absoluto

11.- ¿Qué tan visible cree usted que sería el logotipo en el mercado?

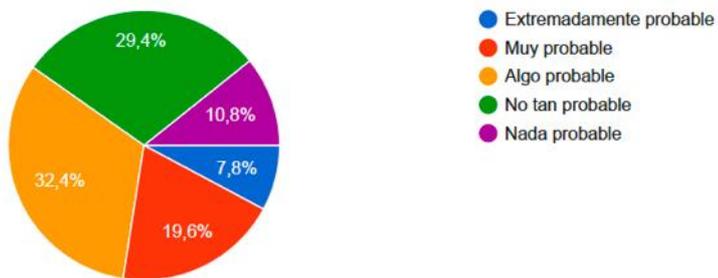


- Extremadamente visible
- Muy visible
- Algo visible
- No tan visible
- Nada visible

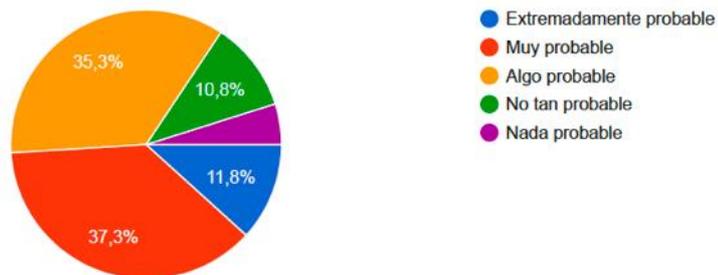
12.- ¿Qué tan visible cree usted que sería el logotipo en el mercado?



13.- Si el producto estuviera disponible hoy, ¿qué tan probable sería que usted comprara el producto basándose en el logotipo?



14.- Si el producto estuviera disponible hoy, ¿qué tan probable sería que usted comprara el producto basándose en el logotipo?





RESOLUCIÓN ARCSA-DE-OXX-2017-JCGO

**LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN,
CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA- ARCSA**

CONSIDERANDO

- Que,** la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 361, prevé que: El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector ;
- Que,** la Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 424, dispone que: () La Constitución es la norma suprema y prevalece sobre cualquier otra del ordenamiento jurídico. Las normas y los actos del poder público deberán mantener conformidad con las disposiciones constitucionales en caso contrario carecerán de eficacia jurídica () ;
- Que,** la Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 425, determina que el orden jerárquico de aplicación de las normas será el siguiente: () La Constitución los tratados y convenios internacionales las leyes orgánicas las leyes ordinarias las normas regionales y las ordenanzas distritales los decretos y reglamentos las ordenanzas los acuerdos y las resoluciones y los demás actos y decisiones de los poderes públicos () ;
- Que,** la Ley de Modernización del Estado, promulga mediante Registro Oficial Nro. 349 de fecha 31 de diciembre de 1993, en su artículo cuatro, dispone que: El proceso de modernización del Estado tiene por objeto incrementar los niveles de eficiencia, agilidad y productividad en la administración de las funciones que tiene a su cargo el Estado () ;
- Que,** la Ley Orgánica de Salud, en su artículo 6, dispone que: () Es responsabilidad del Ministerio de Salud Pública, numeral 18.- Regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de () medicamentos y otros productos para uso y consumo humano () ;
- Que,** la Ley Orgánica de Salud, en su artículo 129, dispone que: El cumplimiento de las normas de vigilancia y control sanitario es obligatorio para todas las instituciones, organismo y establecimientos públicos y privados que realicen actividades de producción, importación, exportación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización y expendio de productos de uso y consumo humano ;
- Que,** la Ley Orgánica de Salud, en su artículo 130, dispone que: Los establecimientos sujetos a control sanitario para su funcionamiento deberán contar con el permiso otorgado por la autoridad sanitaria nacional. El permiso de funcionamiento tendrá vigencia de un año calendario. ;





- Que,** la Ley Orgánica de Salud, en su artículo 131, indica: El cumplimiento de las normas de buenas prácticas de manufactura, almacenamiento, distribución, dispensación y farmacia, será controlado y certificado por la autoridad sanitaria nacional.
- Que,** la Ley Orgánica de Salud en su Artículo 132, establece que: Las actividades de vigilancia y control sanitario incluyen las de control de calidad, inocuidad y seguridad de los productos procesados de uso y consumo humano, así como la verificación del cumplimiento de los requisitos técnicos y sanitarios en los establecimientos dedicados a la producción, almacenamiento, distribución, comercialización, importación y exportación de los productos señalados. ;
- Que,** la Ley Orgánica de Salud en su Artículo 137, establece que: Están sujetos a registro sanitario los medicamentos en general en la forma prevista en esta Ley, productos biológicos, productos naturales procesados de uso medicinal, productos dentales, dispositivos médicos y reactivos bioquímicos de diagnóstico, fabricados en el territorio nacional o en el exterior, para su importación, comercialización, dispensación y expendio () ;
- Que,** la Ley Orgánica de Salud en su Artículo 138, manda que La autoridad sanitaria nacional a través de su organismo competente otorgará, suspenderá, cancelará o reinscribirá, la notificación sanitaria o el registro sanitario correspondiente, previo el cumplimiento de los trámites, requisitos y plazos señalados en esta Ley y sus reglamentos () ;
- Que,** la Ley Orgánica de Salud en su Artículo 139, establece que: () Todo cambio de la condición en que el producto fue aprobado en la notificación o registro sanitario debe ser reportado obligatoriamente a la entidad competente de la autoridad sanitaria nacional () ;
- Que,** la Ley Orgánica de Salud en su Artículo 141, dispone: La notificación o registro sanitario correspondientes y el certificado de buenas prácticas o el rigurosamente superior, serán suspendidos o cancelados por la autoridad sanitaria nacional a través de la entidad competente, en cualquier tiempo si se comprobare que el producto o su fabricante no cumplen con los requisitos y condiciones establecidos en esta Ley y sus reglamentos, o cuando el producto pudiere provocar perjuicio a la salud, y se aplicarán las demás sanciones señaladas en esta Ley. Cuando se trate de certificados de buenas prácticas o rigurosamente superiores, además, se dispondrá la inmovilización de los bienes y productos () .
- Que,** la Ley Orgánica de Salud en su Artículo 259, de las definiciones establece: Laboratorios farmacéuticos.- Son establecimientos farmacéuticos autorizados para producir o elaborar medicamentos en general, especialidades farmacéuticas, biológicos de uso humano o veterinario; deben cumplir las normas de buenas prácticas de manufactura determinadas por la autoridad sanitaria nacional; y, estarán bajo la dirección técnica de químicos farmacéuticos o bioquímicos farmacéuticos .
- Que,** mediante Suplemento de Registro Oficial Nro. 335 de fecha 07 de diciembre de 2010, el Ministerio de Salud Pública expidió el Acuerdo Ministerial Nro. 586,





que contiene el Reglamento Sustitutivo de Registro Sanitario para Medicamentos en General;

- Que,** la Resolución ARCSA-DE-020-2016-YMIH publicada en Registro Oficial 856 de 06-oct.-2016 por la cual se expide La normativa técnica sanitaria sustitutiva para el funcionamiento del Sistema Nacional de Farmacovigilancia (SNFV) en su artículo 25 establece: Los Laboratorios Farmacéuticos, Casas de Representación y Distribuidoras Farmacéuticas que fabriquen, importen y exporten medicamentos en general, medicamentos biológicos, medicamentos que contengan sustancias catalogadas sujetas a fiscalización y productos naturales procesados de uso medicinal, deben implementar una Unidad de Farmacovigilancia .
- Que,** la Resolución ARCSA-DE-020-2016-YMIH publicada en Registro Oficial 856 de 06-oct.-2016 por la cual se expide La normativa técnica sanitaria sustitutiva para el funcionamiento del Sistema Nacional de Farmacovigilancia (SNFV) en su artículo 26 numeral 3 dispone: Es obligación de los Titulares de Registro Sanitario de los medicamentos en general, medicamentos biológicos, medicamentos con sustancias sujetas a fiscalización y productos naturales procesados de uso medicinal que se comercializan en el Ecuador, cumplir con las siguientes funciones: () 3. Presentar informes periódicos de seguridad de manera obligatoria semestralmente, lo cual permitirá rectificar o ratificar sus indicaciones, contraindicaciones, efectos adversos y obtener información relevante sobre la seguridad y eficacia terapéutica del producto. Cuando se detecte alguna respuesta negativa que exceda los límites de seguridad establecidos, deberá reportarse de inmediato al CNFV; () .
- Que,** mediante Decreto Ejecutivo No. 1290, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 788 de 13 de septiembre de 2012, se escinde el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Dr. Leopoldo Izquieta Pérez y se crea el Instituto Nacional de Salud Pública e Investigaciones INSPI; y, la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, estableciendo la competencia, atribuciones y responsabilidades de la ARCSA;
- Que,** mediante Decreto Ejecutivo No. 544 de fecha 14 de enero de 2015, publicado en el Registro Oficial No. 428 de fecha 30 de enero de 2015, se reforma el Decreto Ejecutivo No. 1290 de creación de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 788 de fecha 13 de septiembre de 2012, en el cual se establecen las nuevas atribuciones y responsabilidades;
- Que,** mediante Informe Técnico No. DTRSNSOYA-MED-2017-0030 de fecha 27 de marzo del 2017 contenido en el Memorando Nro. ARCSA-ARCSA-CGTC-DTRSNSOYA-2017-0104-M, la Dirección Técnica de Registro Sanitario, Notificación Sanitaria Obligatoria y Autorizaciones; justifica el requerimiento de crear la reforma al Acuerdo Ministerial 586 por el cual se expide el Reglamento de Registro Sanitario para Medicamentos en General publicado en Registro Oficial Suplemento 335 de 07-Dic-2010, para ser más específicos en el requerimiento de ciertos ítems (homologación) y solventar los sub-indicadores 3.1.10 y 3.2.3 descritos en la evaluación de la OPS .





- Que,** mediante Informe Jurídico Nro. ARCSA-DAJ-003-2017-MATL, de fecha 29 de marzo del 2017, la Dirección de Asesoría Jurídica que indica: En cumplimiento a lo establecido en el Decreto Ejecutivo 544, que reforma el Decreto Ejecutivo 1290, en su Art. 10 en la que establece dentro de las atribuciones y responsabilidades de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia, establece en su numeral 2.- "Expedir la normativa Técnica, Estándares y protocolos", permitiendo ejecutar de manera adecuada los lineamientos claros y precisos a seguirse respecto a la obtención de registros sanitarios por homologación del acuerdo al OPS: por lo que deberá iniciarse el proceso de revisión de la normativa existente, al fin de generar una actualización y sustitución de acuerdo con las necesidades institucionales para su regencia en el ámbito legal ;
- Que,** en el marco de la evaluación para Designación de Autoridades Regulatoras de Medicamentos de Referencia Regional (ARNr) la ARCSA del 23 al 25 de agosto del 2016 recibió la visita del equipo evaluador de OPS integrado por Carolina Alfaro del ISP de Chile, Cecilia Acuña de OPS/OMS y José Peña Ruz de OPS/OMS durante el cual indicaron recomendaciones relacionadas con el Módulo 3 Autorización de comercialización previa obtención del registro sanitario para medicamentos en general .
- Que,** por medio de la Acción de Personal No. 0044-A del 20 de febrero del 2017, La Señora Ministra de Salud Pública, en uso de sus facultades que le confiere la Ley y en base a los documentos habilitantes: ACTA DE DIRECTORIO N0. VII ARCSA-2017, celebrada el 15 de febrero de 2017, mediante RESOLUCIÓN DEL DIRECTORIO: Los Miembros del Directorio aprueban la Subrogación del puesto de Director Ejecutivo de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria-ARCSA, a favor del Ing. Juan Carlos Galarza de conformidad al Art. 126 de la Ley Orgánica del Servicio Público, en concordancia con el Art. 270 del Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público, a partir del 20 de febrero del 2017 hasta nueva disposición, responsabilidad que ejercerá con todos los deberes, derechos y obligaciones que el puesto exige.

De conformidad a las nuevas atribuciones contempladas en el numeral 2, del artículo 10 del Decreto Ejecutivo No. 1290, reformado mediante Decreto Ejecutivo Nro. 544, publicado en el Registro Oficial Nro. 428 de fecha 30 de enero de 2015, la Dirección Ejecutiva del ARCSA, en uso de sus atribuciones.

RESUELVE:

EXPEDIR LA REFORMA AL REGLAMENTO SUSTITUTIVO DE REGISTRO SANITARIO PARA MEDICAMENTOS EN GENERAL, ACUERDO MINISTERIAL 586 PUBLICADO EN REGISTRO OFICIAL SUPLEMENTO 335 DE 07-DIC.-2010.

Art. 1.- Modifíquese en el CAPITULO II De los requisitos del Registro Sanitario, el primer inciso del Art. 5.- por el siguiente:



Art. 5.- Para obtener el registro sanitario de un medicamento, el solicitante deberá ingresar una solicitud individual por cada forma farmacéutica y concentración del o de los principios activos a través del sistema automatizado que la ARCSA defina para el efecto acorde a los requisitos descritos en el formulario de solicitud de inscripción de Registro Sanitario .

Art. 2.- En el CAPITULO III Del procedimiento para la obtención del Registro Sanitario para Medicamentos en general sustitúyase el Art. 11 por el siguiente:

Art. 11.- Para la obtención del Registro Sanitario se seguirá el siguiente procedimiento:

El usuario ingresará vía electrónica a través del sistema automatizado que la ARCSA defina para el efecto, el formulario de solicitud de inscripción de Registro Sanitario, tanto para productos de origen nacional como los de fabricación en el extranjero. En el caso de productos extranjeros, seleccionará si el Registro Sanitario se obtendrá por homologación.

Art. 3.- En el CAPITULO III Del procedimiento para la obtención del Registro Sanitario para Medicamentos en general sustitúyase el Art. 12 por el siguiente:

Art. 12.- El usuario escaneará e ingresará en el sistema todos los documentos adjuntos que constan en el Art. 6, Art. 7, Art. 8, Art. 9 y Art. 10 del presente reglamento según sea el caso, tanto para medicamentos nacionales como extranjeros.

- 1. Una vez que el usuario ingrese el formulario de solicitud y los documentos adjuntos establecidos en la presente normativa sanitaria, la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA, o quien ejerza sus competencias, revisará el formulario, que la documentación requerida haya sido cargada en el sistema y validará la categoría de pago diferenciado del importe para la obtención del Registro Sanitario conforme la normativa vigente de tasas.*
- 2. En caso de que la revisión no sea favorable se devolverá el trámite al usuario por única vez para que subsane la observación en el término máximo de cinco (5) días, en caso de no realizarlo en el tiempo establecido o no se subsane la observación, su solicitud reflejará el estado de solicitud no aprobada y se cancelará de forma definitiva el proceso.*
- 3. En caso de revisión favorable el sistema notificará al usuario el monto a pagar, para lo que dispondrá de diez (10) días término para realizar la cancelación del importe de derecho económico (tasa) correspondiente, caso contrario su solicitud reflejará el estado de solicitud no aprobada y se cancelará de forma definitiva el proceso.*
- 4. La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA, o quien ejerza sus competencias, generará la factura a nombre del solicitante del registro sanitario.*





5. La ARCSA categorizará el nivel de riesgo sanitario del medicamento y la complejidad del trámite clasificándolos como Alto, Medio o Bajo.
6. La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA, o quien ejerza sus competencias, realizará el análisis técnico químico y de seguridad eficacia. El tiempo del análisis del proceso por parte de la ARCSA dependerá del nivel de riesgo sanitario del medicamento y la complejidad del trámite (inscripción, reinscripción o modificación).
7. En el caso en que el informe de análisis técnico químico o de seguridad eficacia, no haya contenido objeciones, se emitirá el respectivo Certificado de Registro Sanitario.
8. En el caso en que el análisis técnico químico o de seguridad eficacia contenga observaciones, se generará a través del sistema un único informe de objeciones que le autorizará al usuario a salvar las mismas por primera vez, en un término máximo de 30 días para medicamentos de fabricación nacional y un término máximo de 60 días para medicamentos de fabricación extranjera.
9. En el caso en que las objeciones no hayan sido salvadas adecuadamente o no se hayan salvado en el tiempo establecido, la ARCSA autorizará por segunda y última vez al usuario para salvar las observaciones del informe inicial de objeciones, en un término máximo de 30 días para medicamentos de fabricación nacional y un término máximo de 60 días para medicamentos de fabricación extranjera.
10. Una vez recibidas las objeciones corregidas, si estas son favorables, se emitirá el respectivo Certificado de Registro Sanitario, a través del sistema informativo establecido por la agencia.
11. En el caso en que las objeciones no hayan sido corregidas o no se hayan entregado en el tiempo establecido por una segunda ocasión, el proceso se cancelará definitivamente.
12. La ARCSA podrá convocar a su Comité de Asesores Internos o Expertos Externos cuando así lo requiere durante el proceso de obtención de registro sanitario, previo al envío al usuario del informe único de objeciones.

Art. 4.- En el CAPITULO III Del procedimiento para la obtención del Registro Sanitario para Medicamentos en general sustitúyase el Art. 13 por el siguiente

Art. 13.- En el caso de declararse cancelado el proceso, el importe por concepto de inscripción, reinscripción o modificación del Registro Sanitario no será devuelto .

Art. 5.- Elimínese en el CAPITULO III Del procedimiento para la obtención del Registro Sanitario para Medicamentos en general los artículos 14 y 15.





Art. 6.- Modifíquese en el CAPITULO DEL REGISTRO SANITARIO DE MEDICAMENTOS POR HOMOLOGACIÓN del Artículo innumerado por lo siguiente:

Art. - Para fines de Registro Sanitario de medicamentos en general, se entenderá por Homologación el reconocimiento oficial de los Registros Sanitarios otorgados por autoridades sanitarias de los países cuyas agencias reguladoras de medicamentos han sido calificadas por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) / Organización Mundial de la Salud (OMS) como Autoridades de Referencia Regional, así como aquellos Registros Sanitarios otorgados por las autoridades sanitarias de Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Australia, Japón, por la Agencia Europea de Medicamentos (EMA) y por el Ministry of Food and Drug Safety de la República de Corea del Sur.

Una vez emitido el registro sanitario el titular debe tener disponible en su establecimiento farmacéutico el expediente o dossier completo incluido lo señalado en el Art. 6 del presente reglamento, mencionado en el inciso precedente, una vez haya obtenido el registro sanitario por homologación.

Art. 7.- Agréguese a continuación DE LOS REQUISITOS DEL REGISTRO SANITARIO DE MEDICAMENTOS POR HOMOLOGACIÓN del Artículo innumerado Art. - Para la obtención del Registro Sanitario por Homologación, se anexarán los siguientes requisitos en el sistema informático implementado para el efecto a partir del literal h lo siguiente:

- i) Especificaciones del Producto terminado con nombre y cargo del responsable técnico del laboratorio fabricante;*
- j) Especificaciones del material de empaque primario y secundario con nombre y cargo del responsable técnico del laboratorio fabricante;*
- k) Metodología analítica utilizada para la identificación, cuantificación y evaluación de las características físicas, fisicoquímicas, químicas, microbiológicas del medicamento que deberá estar conforme a las Farmacopeas oficiales vigentes establecidas en el Art. 26 del presente reglamento. En caso de no estar descrita en una Farmacopea oficial, la metodología analítica deberá ser validada, adjuntando el protocolo y resultados de dicha validación .*

Art. 8.- Sustitúyase en el CAPÍTULO V DEL CONTROL POSREGISTRO en el artículo 40, conforme al siguiente texto:

Art. 40.- La metodología analítica utilizada para el análisis de control de calidad posregistro será la misma presentada durante la obtención del registro sanitario o sus actualizaciones notificadas y aprobadas por la ARCSA.

Para el proceso de control posregistro la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria- ARCSA solicitará al titular del registro sanitario los estándares o patrones de referencia del medicamento en general, referido en el Art. 6 literal r), con su certificado, y será entregado a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA en un plazo máximo de siete (7) días para





medicamentos de fabricación nacional y en el plazo máximo de sesenta días (60) días para medicamentos extranjeros, contados a partir de la fecha de notificación.

En el caso de estándares o patrones de referencia secundarios, deben estar validados. Los estándares primarios o secundarios deben adjuntar el certificado de análisis en los que se incluye las condiciones de almacenamiento temperatura y humedad, en la cantidad y envase apropiado.

Art. 9.- Agréguese en las Disposiciones Generales las siguientes:

SÉPTIMA: Los titulares de registro sanitario en Ecuador de los medicamentos importados deberán mantener vigente el Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura durante toda la vigencia del registro sanitario del medicamento. El incumplimiento de este requisito será sancionado de acuerdo a la Ley Orgánica de Salud.

La ARCSA podrá verificar el cumplimiento de las normas de Buenas Prácticas de Manufactura en el país de origen del medicamento extranjero, con el fin de verificar el cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura de conformidad con la legislación sanitaria y la guía de verificación vigentes en Ecuador. Los costos para la emisión de dicha certificación y los costos generados por la comisión técnica designada para el efecto, serán asumidos por el solicitante o por el titular del registro sanitario .

OCTAVA: La condición de venta de los medicamentos será evaluada independiente de lo descrito en el certificado de registro sanitario emitidos por otros países, y deberán regirse obligatoriamente a las disposiciones y criterios contenidos en la normativa sanitaria vigente para la determinación de la condición de venta .

NOVENA: Aquellos medicamentos que hayan obtenido en su país de origen el registro sanitario por procesos "fast track" o por trámites "simplificados", no podrán solicitar la homologación del registro sanitario en Ecuador. En estos casos, los solicitantes deberán ingresar la solicitud de registro sanitario por el método regular de obtención, cumpliendo con todos los requisitos descritos en la normativa vigente. La ARCSA constatará con la Agencia Reguladora del país emisor del Certificado de Libre Venta o Certificado de Producto Farmacéutico, el proceso por el cual se obtuvo el registro sanitario del medicamento .

DECIMA: Los medicamentos que obtuvieron el registro sanitario por homologación en el Ecuador y fuesen objeto de suspensión o cancelación en el país con el cual fue homologado, será suspendido o cancelado dicho registro por la ARCSA y se notificará al titular de registro sanitario .

Art. 10.- Agréguese la siguiente Disposición Transitoria:

DECIMA: Los titulares de registro sanitario obtenido por Homologación dispondrá del dossier o expediente completo, en el establecimiento farmacéutico, en el plazo de ciento veinte (120) días. Los plazos descritos en la presente disposición transitoria se contarán a partir de la publicación de la presente normativa técnica sanitaria en el registro oficial .





DISPOSICIÓN FINAL.

Encárguese de la ejecución y verificación de cumplimiento de la presente reforma de la Normativa Técnica Sanitaria a la Coordinación General Técnica de Certificaciones por intermedio de la Dirección Técnica de Registro Sanitario, Notificación Sanitaria Obligatoria y Autorizaciones; y a la Coordinación General Técnica de Control Posterior a través de la Dirección Técnica de Vigilancia y Control Posterior de la ARCSA, cada una en el ámbito de sus competencias.

La presente normativa técnica sanitaria entrará en vigencia a partir de su suscripción, sin perjuicio de su publicación en Registro Oficial.

Dado en la ciudad de Guayaquil, el XX de XX de 2017.

Ing. Juan Carlos Galarza Oleas; Msc
DIRECTOR EJECUTIVO, SUBROGANTE DE LA AGENCIA NACIONAL DE
REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA ARCSA.

